

## **SIADAP 3 - 2010**

### **Orientações para Avaliadores e Avaliados**

No quadro do subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3), definido pela Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, podem identificar-se, designadamente, as seguintes intenções:

- Privilegiar a fixação de objectivos individuais / obtenção de resultados, em linha com os dos serviços; e
- Reforçar a intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objectivos e de avaliação dos serviços e consagração da existência de uma comissão paritária.

#### **1. Intervenientes no Processo de Avaliação**

##### **1.1. O Avaliador (art.º 56.º)**

**A avaliação de desempenho é da competência do superior hierárquico imediato** ou, na sua ausência ou impedimento, do superior de nível seguinte.

**Os dirigentes são responsáveis pela aplicação do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação de mérito (art.º 57.º n.º 3).**

Cabe, nomeadamente, ao Avaliador:

**a) Negociar os objectivos** com o Avaliado, de acordo com os objectivos e resultados fixados para a sua Unidade Orgânica, e **fixar os indicadores de medida**, designadamente os critérios de superação de objectivos, no quadro das orientações gerais fixadas pelo CCA (art.ºs 45.º, al. a), 46.º, 66.º e 67.º);

**b) Rever regularmente com o Avaliado** os objectivos anuais negociados, ajustá-los, se necessário, e reportar ao Avaliado a evolução do seu desempenho e condições de melhoria;

**c) Avaliar anualmente os trabalhadores directamente subordinados, assegurando a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação;**

**d) Ponderar as expectativas dos trabalhadores** no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento;

**e) Fundamentar as propostas de avaliação de Desempenho Relevante e Inadequado (art.º 53.º)**, podendo, no caso de menção qualitativa de desempenho Relevante **propor o eventual reconhecimento de excelência (art.º 51.º).**

Relativamente à **fundamentação das propostas**, salienta-se a necessidade de recorrer a indicadores de medida objectivos e credíveis, susceptíveis de monitorizar os processos relativos ao desempenho de cada trabalhador e de validar a informação recolhida, através da apresentação de **evidências dos resultados obtidos.**

Acresce, nos termos do art.º 39.º n.º 7 da Lei 66-B/2007, que:

**“ 7 - (...) A não aplicação do SIADAP 3 aos trabalhadores dependentes do dirigente intermédio faz cessar a sua comissão de serviço ou impede a sua renovação”.**

## **1.2. O Avaliado (art.º 57.º)**

**No âmbito da avaliação de desempenho, o Avaliado tem direito, a que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho, em harmonia com os objectivos e resultados que tenha contratualizado e à correspondente Avaliação Anual - sendo-lhe garantido o direito de reclamação, recurso e impugnação judicial (art.ºs 72.º e 73.º);**

O Avaliado tem também os deveres de:

- a) **Proceder à sua auto-avaliação**, como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo (art.º 63.º);
- b) **Negociar com o Avaliador** na fixação dos objectivos e dos respectivos indicadores de medida (art.ºs 66.º a 68.º).

O Avaliado dispõe ainda, nomeadamente, de iniciativa para:

- c) **Requerer a entrevista de avaliação** (art.º 65.º, n.º 4 e sgts);
- d) **Requerer a reformulação dos objectivos** e dos resultados a atingir (nos casos de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da actividade), a clarificação de aspectos que se mostrem necessários (art.º 74.º);
- e) **Requerer a intervenção/apreciação da comissão paritária** (art.º 70.º);
- f) Em caso de menção qualitativa de Desempenho Relevante, **propor a apreciação pelo CCA, para efeitos de eventual reconhecimento de excelência** (art.º 51.º).

## **2. Metodologia de Avaliação (art.º 45.º)**

Nos termos do art.º 45.º, a avaliação do desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão do Serviço e incide sobre os seguintes parâmetros:

- a) **Resultados** obtidos na prossecução dos objectivos individuais, em articulação com os objectivos da respectiva Unidade Orgânica;
- b) **Competências** que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

### **2.1. Resultados (art.ºs 46 e 47.º)**

**O parâmetro Resultados decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos, comparando os resultados alcançados com os resultados visados, considerados os objectivos do Serviço e da Unidade Orgânica.**

Os **Objectivos** como referência do primeiro parâmetro de avaliação – e **traduzidos nos resultados que se pretendem a obter** – têm sido objecto de incompreensões e mal entendidos, e de sérias dificuldades na sua formulação e, conseqüentemente na respectiva avaliação.

Procurando ultrapassar estas dificuldades, regista-se que **os objectivos devem ser sempre quantificáveis, mensuráveis através de indicadores**, relacionados com o desenvolvimento de uma actividade ou função desempenhada pelo trabalhador num determinado período de tempo, e associados ou alinhados com os objectivos da própria Unidade Orgânica, numa óptica de integração e coerência sistemática.

### Os objectivos deverão ser, designadamente (art.º 46.º n.º 2):

- a) De produção de bens e actos ou prestação de serviços, visando a **eficácia** na satisfação dos utilizadores;
- b) De **qualidade**, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- c) De **eficiência**, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual, e na diminuição dos custos de funcionamento;
- d) De **aperfeiçoamento** e desenvolvimento das competências individuais.

### Princípios e Regras para a definição de Objectivos

- A definição dos objectivos **deve ser feita de forma integrada**, promovendo o alinhamento dos objectivos prosseguidos por serviços, dirigentes e trabalhadores, bem como a coerência entre os resultados aos nível individual e organizacional (definição de objectivos do topo para a base);
- A definição dos objectivos **deve visar uma melhoria no serviço** (e não uma continuação do nível qualitativo já atingido);
- Na definição dos objectivos deve ter-se em atenção a **proporcionalidade** entre os resultados visados e os recursos disponíveis;
- Os objectivos devem ser **orientados para resultados** concretos e não para actividades ou procedimentos que caracterizem a função do trabalhador;
- Os objectivos devem ser **definidos no tempo**, prevendo um prazo para a sua realização; no caso de objectivos anuais, será aconselhável associar indicadores de medida que permitam apurar o respectivo nível de cumprimento ao longo do ano (para permitir a correcção de eventuais desvios);
- Os objectivos **devem ser mensuráveis**, tendo associada uma métrica, com base na qual se defina a meta a atingir, e se proceda ao seu acompanhamento e monitorização (e eventual correcção);
- Os objectivos devem integrar **critérios qualitativos, em complemento dos critérios quantitativos**, valorizando o contributo para a melhoria do serviço e evitando uma excessiva tendência para a mera quantificação;
- Os objectivos devem ser **ambiciosos, mas alcançáveis**, permitindo a possibilidade de superação dos resultados, numa óptica de melhoria;
- Os objectivos devem ser **claros e precisos**, de forma a evitar malentendidos e eventuais incorrecções na sua interpretação;
- Os objectivos deverão ser **independentes da intervenção de terceiros**, ou seja, deverão poder ser alcançados unicamente pelo trabalhador (ou pela equipa, no caso de objectivos partilhados);
- Tudo o que deva ser objecto de valoração a nível de Competências (como o interesse, o empenho, a motivação, os conhecimentos especializados, a responsabilidade, as capacidades de organização ou o espírito de equipa, etc) não deverá constar da formulação dos objectivos.

### Negociação de objectivos

A negociação de objectivos não é naturalmente um processo fácil, que termine necessariamente com o acordo das partes, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do Avaliador.

Contudo e, idealmente, a negociação e contratualização dos objectivos deverá **promover o compromisso e a motivação dos Trabalhadores**, permitindo-lhes, com base na sua experiência, emitir opinião sobre as metas propostas, e contrapor argumentos, que reforcem ou fundamentem a definição dos objectivos. Assim, uma verdadeira negociação dos objectivos, fará com que os trabalhadores se sintam parte do processo integrado de gestão do serviço, e com algum controlo sobre os resultados a atingir.

De tal negociação deverão resultar **objectivos credíveis (ambiciosos mas exequíveis), que constituam fonte de motivação para os Trabalhadores.**

### 2.2. Competências (art.ºs 48.º e 49.º)

O actual parâmetro relativo às competências assenta na escolha prévia de competências para cada trabalhador, em número não inferior a cinco, sendo a escolha feita mediante acordo entre Avaliador e Avaliado (prevalecendo também aqui, em caso de discordância, a posição do Avaliador), de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública (Art.º 36.º, n.º 6).

O dirigente máximo do Serviço, ouvido o CCA, pode estabelecer, por despacho, quais as competências a que se subordina a avaliação dos trabalhadores, por relação com a respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho (vide art.º 36.º n.º 7 e art.º 68.º n.º 1 a) e b)).

Tratando-se, embora, de componentes mais subjectivas, a valoração das competências não deve ficar sujeita a uma visão estritamente subjectiva por parte do Avaliador.

Assim, salienta-se, paralelamente à inerente necessidade de isenção e rigor, a importância de reforçar a fiabilidade e credibilidade da respectiva avaliação, fundamentando, sempre que possível, mediante indicadores de monitorização e apresentação de evidências, a avaliação atribuída neste parâmetro.

### **3. O Novo Estatuto Disciplinar**

A Lei n.º 58/2008, de 9 de Setembro (Novo Estatuto Disciplinar) prevê, no art.º 17.º, al.i) a **pena de suspensão** para os trabalhadores que violem os procedimentos de avaliação de desempenho, incluindo a aposição de datas sem correspondência com o momento da prática do acto; e, em caso de reincidência, a **pena de demissão e despedimento** (art.º 18.º n.º 1, al. e)).

(Fontes: Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, Ferreira Vaz, Rui Pedro, Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) Da Teoria à (Boa) Prática?, Universidade de Coimbra)