

SIADAP 3

Breve manual para Avaliadores e Avaliados

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP - definido pela Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, aplica-se a todos os trabalhadores do INRB, I.P. (com excepção do pessoal inserido na carreira de investigação científica), independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o respectivo contrato seja por prazo igual ou superior a 6 meses.

I – NOTAS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO / SIADAP 3

Relativamente à aplicação do SIADAP 3, nos termos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro e, nomeadamente, à diferenciação de desempenhos através do cumprimento das percentagens nela previstas (art.º 75.º), salienta-se que:

- Cabe aos avaliadores, enquanto superiores hierárquicos imediatos (ou funcionários com responsabilidades de coordenação sobre os avaliados), avaliar os trabalhadores directamente subordinados, assegurando a **correcta aplicação dos princípios** integrantes do sistema de avaliação do desempenho (art.º 56.º, n.º 1 d);
- Assim, a **aplicação do sistema de percentagens** a cada serviço ou organismo é da responsabilidade dos seus dirigentes (cabendo ao dirigente máximo assegurar o seu estrito cumprimento – art.º 75.º, n.º 4);
- Embora o sistema de percentagens máximas seja aplicado por organismo, tal não obsta a que, como medida ordenadora, se faça uma **distribuição das percentagens por unidade orgânica** - de modo a evitar desequilíbrios, a envolver e responsabilizar os avaliadores directos, e reservar ao CCA o papel harmonizador que a Lei lhe confere - art.º 58.º (ao invés de ter de se *substituir* aos avaliadores de primeira linha, sempre que os mesmos excedem, na sua Unidade Orgânica, as percentagens máximas referentes a todo o Organismo).

1- Periodicidade e Requisitos (art.ºs 41.º e 42.º)

O processo de avaliação tem carácter anual, respeitando ao desempenho no ano civil anterior, e depende da verificação de determinados requisitos funcionais, nomeadamente da existência, no referido ano civil anterior, de relação jurídica de emprego público com, pelo menos, seis meses, e do correspondente serviço efectivo.

2- Metodologia de Avaliação (art.º 45.º)

A avaliação 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.º e 47.º)

O parâmetro *Resultados* decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos, em número não inferior a três, comparando os resultados alcançados com os resultados visados, considerados os objectivos do serviço e da unidade orgânica, bem como a proporcionalidade entre os resultados preconizados, os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.

Assim, os objectivos fixados para cada trabalhador, deverão ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os resultados a obter e com **indicadores de desempenho** ao nível da eficácia, eficiência, qualidade e aperfeiçoamento de competências (prevalecendo, em caso de discordância, a posição do superior hierárquico).

A avaliação dos *Resultados* obtidos em cada objectivo é expressa em 3 níveis:

- a) **Objectivo superado** – quando se verifica um desvio positivo entre o resultado obtido e o resultado esperado - **pontuação de 5**;
- b) **Objectivo atingido** – quando não se verifica desvio entre o resultado obtido e o resultado esperado - **pontuação de 3**;
- c) **Objectivo não atingido** – quando se verifica um desvio negativo entre o resultado obtido e o resultado esperado – **pontuação de 1**.

A *pontuação final* a atribuir ao parâmetro *Resultados* é a **média aritmética** das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

Quando se verifique impossibilidade de prosseguir alguns objectivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao controlo dos intervenientes, e não tenha havido renegociação de novos objectivos, a avaliação deve decorrer relativamente aos outros objectivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes, desde que em número superior a três.

As maiores dificuldades em sede de avaliação do parâmetro *Resultados*, têm sido as relacionadas com a fiabilidade, credibilidade ou mesmo com a existência de instrumentos de aferição do desempenho, isto é, de **indicadores de medida** objectivos e independentes que garantam uma monitorização do grau de cumprimento das metas estabelecidas, traduzidos na apresentação de **evidências** dos resultados obtidos.

Assim, faz-se notar a necessidade de **recolha e validação da informação**, sob pena de os resultados obtidos em cada objectivo não se apresentarem credíveis perante o avaliador, perante o CCA (em sede de validação), ou mesmo perante o dirigente máximo (em sede de Reclamação).

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

O parâmetro relativo às *Competências* assenta na escolha de competências para cada trabalhador ou grupo profissional/carreira, 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).

A escolha das *Competências* é feita 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, por remissão do art.º 48.º, n.º 2) - *vide* Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, através da qual foram publicadas as listas das competências comportamentais por grupo profissional.

De acordo com a alteração ao art.º 80.º da Lei 66-B/2007, aprovada pela Lei do OE para 2011, a avaliação apenas pelo parâmetro *Competências* deixou de estar condicionada ao limite temporal de 3 anos.

O dirigente máximo do serviço, ouvido o CCA estabelece, 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)).

O parâmetro *Competências* visa avaliar as características pessoais (efectivamente) demonstradas pelo avaliado durante o período em avaliação, de acordo com um conjunto de requisitos requeridos para o desempenho de funções que lhe estão atribuídas.

A avaliação de cada competência, é expressa em 3 níveis:

- a) **Competência demonstrada a um nível elevado** – pontuação de 5;
- b) **Competência demonstrada** – pontuação de 3;
- c) **Competência não demonstrada ou inexistente** - pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro *Competências*, à semelhança do que acontece com o parâmetro Resultados, é a **média aritmética** das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

No caso dos grupos profissionais/carreiras avaliados apenas pelo parâmetro *Competências*, a média deste parâmetro é uma **média aritmética simples ou ponderada**, consoante seja atribuída ponderação igual ou diversa a cada uma das competências (art.º 80.º, n.º 8).

Tratando-se embora de componentes de natureza mais subjectiva, a valoração das *Competências* não deve estar sujeita à visão estritamente subjectiva do Avaliador. Assim, faz-se notar a necessidade de isenção e rigor, e de reforço da fiabilidade e credibilidade da avaliação das competências, através da **fundamentação adequada** do nível concretamente demonstrado pelo trabalhador e, sempre que possível, mediante apresentação de evidências.

2.3. Avaliação Final (art.ºs 50.º e sgts.)

A avaliação final resulta da **média ponderada** das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação (*Resultados e Competências*), ou da **média aritmética ou ponderada** das pontuações obtidas no parâmetro *Competências*, no caso de avaliação com base nas competências (consoante tenha sido atribuída ponderação igual ou diversa a cada competência, cfr. art.º 80.º, n.ºs 8 e 9).

A Avaliação final é expressa em menções qualitativas, nos seguintes termos:

- a) **Desempenho relevante** – avaliação final de 4 a 5;
- b) **Desempenho adequado** – avaliação de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) **Desempenho inadequado** – avaliação de 1 a 1,999.

Uma alteração importante relativamente ao anterior SIADAP prende-se com a expressão das pontuações finais dos parâmetros e das avaliações finais até às **centésimas** e, quando possível, até às **milésimas** (n.ºs 4 e 5 do art.º 50.º).

A atribuição da menção de **Desempenho relevante** deve ser objectivamente fundamentada, por referência aos resultados obtidos, através de indicadores fiáveis, e apresentação das respectivas evidências, e é objecto de **validação pelo CCA** (art.º 69.º).

Tal menção qualitativa pode ser, por iniciativa do Avaliado ou do Avaliador, proposta para apreciação do CCA - para eventual reconhecimento de **Desempenho excelente** - devendo para tal ser acompanhada de uma caracterização que especifique os respectivos fundamentos e analise o impacto de desempenho do trabalhador, evidenciando os contributos relevantes para o Serviço (art.º 51.º n.º 2).

A atribuição da menção qualitativa de **Desempenho inadequado** deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos, por parâmetro (art.º 53.º).

3. Processo de Avaliação / Intervenientes

3.1. 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 - A avaliação é efectuada pelo avaliador nos termos da lei e das orientações em vigor, em função dos parâmetros e respectivos respectivos indicadores de desempenho, e é presente ao CCA para efeitos de harmonização e validação das propostas de atribuição de menções de *Desempenho relevante* ou *Desempenho inadequado* ou de reconhecimento de *Desempenho excelente* (art.º 63.º n.º 3);
 - d) 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).
 - e) Identificar as necessidades de formação que considere relevantes para o desenvolvimento profissional do avaliado, tendo em conta o contributo deste em sede de Auto-Avaliação.

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.

Assim, uma fundamentação de ***Desempenho excelente***, deverá identificar e evidenciar, para além dos factores que contribuíram para o resultado final (nomeadamente, conhecimentos profissionais, dedicação, empenho, rigor, responsabilidade, disponibilidade, iniciativa, relações interpessoais, espírito de equipa), os contributos relevantes para o serviço, nomeadamente ao nível das boas práticas.

3.2. 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 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).

Cabe ao avaliado:

- a) Proceder à sua auto-avaliação, como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo (art.º 63.º) - A auto-avaliação é obrigatória, e deve ocorrer, em regra, na primeira quinzena de Janeiro, por iniciativa do avaliador ou do avaliado (art.º 63.º n.ºs 1 e 2); e deve contemplar a indicação de 1 a 3 áreas de formação profissional que considere de interesse para o seu desenvolvimento profissional.
- 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 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 (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);
- Esta proposta - formulada nos termos supra referidos (vide 3.1. d)) - deverá ser efectuada no prazo de 10 dias úteis após conhecimento da avaliação proposta e validada pelo CCA (ou, no caso de haver pedido de apreciação pela comissão paritária, no prazo de 10 dias após a tomada de conhecimento da decisão que vier a ser tomada em CCA).

3.3. O Conselho Coordenador da Avaliação (art.º 58.º) / Validações e Reconhecimento

Na sequência das reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do CCA tendo em vista:

- A validação das propostas de avaliação com menções de *relevante* e *inadequado*;
- A análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de desempenho *excelente*, o qual implica declaração formal do CCA. (art.º 69.º, n.ºs 1 e 2);
- No caso de não validação, o CCA devolve o processo ao avaliador acompanhado da respectiva fundamentação, para que aquele reformule a proposta de avaliação (art.º 69.º, n.º 3);
- No caso de recusa do avaliador, o CCA estabelece proposta final de avaliação, a qual, após conhecimento do avaliado, será homologada pelo dirigente máximo do serviço (art.º 69.º n.ºs 4 e 5).

3.4. A Comissão Paritária (art.º 59.º) / Apreciação

- No prazo de 10 dias úteis após tomar conhecimento da avaliação que será sujeita a homologação, o avaliado pode requerer ao dirigente máximo a apreciação do seu processo pela comissão paritária, acompanhado da fundamentação e documentação necessárias (art.º 70.º, n.ºs 1 e 2);
- A apreciação pela comissão paritária não pode, em caso algum ser recusada (art.º 70.º, n.º 3);
- A apreciação pela comissão paritária é feita no prazo de 10 dias úteis contados a partir da data em que tenha sido solicitada e expressa-se através de relatório fundamentado, com proposta de avaliação, podendo solicitar ao avaliador, ao avaliado e ao CCA, os elementos que julgar convenientes, inclusive, através de audição, que não poderá exceder os 30 minutos (art.º 70.º, n.ºs 4 e 5).

3.5. O Dirigente Máximo (art.º 60.º) / Homologação

- A homologação das avaliações de desempenho é da competência do dirigente máximo do serviço, podendo ser delegada nos demais dirigentes superiores (art.º 71.º);
- Quando o dirigente máximo não homologar as avaliações atribuídas pelos avaliadores ou pelo CCA, atribui nova menção qualitativa e quantitativa com a respectiva fundamentação (art.º 60.º, n.º 2);
- Da homologação deve ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis (art.º 71.º).

3.6. Reclamações e Outras Impugnações (art.ºs 72.º e 73.º)

- O prazo para apresentação de reclamação do acto de homologação é de 5 dias úteis a contar do seu conhecimento, devendo a respectiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis (art.º 72.º, n.º 1);
- Na decisão sobre a reclamação, o dirigente máximo tem em conta os fundamentos apresentados pelo avaliado e pelo avaliador, bem como os relatórios da comissão paritária ou do CCA eventualmente produzidos (art.º 72.º, n.º 2);
- Do acto de homologação e da decisão sobre a reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso tutelar, ou impugnação jurisdicional, nos termos gerais (art.º 73.º).

II – Notas para a Contratualização de Objectivos

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:

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

Resultados (art.ºs 46.º e 47.º)

O parâmetro Resultados decorre da verificação do **grau de cumprimento dos objectivos** previamente negociados, comparando os resultados alcançados com os resultados visados.

Os **objectivos devem ser sempre quantificáveis, mensuráveis através de indicadores**, relacionados com o desenvolvimento de uma actividade ou função, 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 creíveis (ambiciosos mas exequíveis)**, que constituam fonte de motivação para os trabalhadores.

CCA do INRB, I.P., Janeiro 2011

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; e Manual da Avaliação do Desempenho do Gabinete de Planeamento e Políticas do MADRP.