



Andreia Micaela Lima Rôxo

Autarquias e Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores: Uma experiência na Câmara Municipal de Porto Moniz

Mestrado em Gestão
Faculdade de Economia

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Relatório de Estágio Curricular

**Autarquias e Avaliação de Desempenho dos
Trabalhadores:
Uma experiência na Câmara Municipal de Porto Moniz**

Orientador da FEUC: Prof. Doutora Teresa Carla Oliveira
Orientador na Entidade de Acolhimento: Dr. Jorge Filipe Góis Garanito, Chefe de
Divisão da Divisão Administrativa, de Ambiente, Social e Cultural

Andreia Micaela Lima Rôxo
Nº 2006024578

Agradecimentos

Passados aproximadamente cinco anos, chegou o momento de agradecer a todos aqueles que me ajudaram neste processo de aprendizagem, e me apoiaram em todos os momentos em que precisei de um ombro amigo ou de uma opinião.

Agradecer primeiramente aos meus pais, que me deram a oportunidade de seguir este caminho, agradecer-lhes por todo o apoio e dedicação prestado. Não esquecendo também o resto da minha família que de certo modo me deu apoio.

Quero prestar também agradecimento a todos os meus professores, em especial à Doutora Professora Teresa Carla Oliveira, minha orientadora de estágio.

Não posso deixar de agradecer igualmente ao Município de Porto Moniz em nome do Dr. Valter Correia, Presidente de Câmara, que me acolheu nesta etapa, agradecendo a ajuda de todos, em especial do Dr. Jorge Garanito, Chefe de Divisão da Divisão Administrativa, de Ambiente, Social e Cultural, meu orientador na entidade.

Com enorme carinho agradeço a todos pelo vosso apoio incondicional.

Resumo/Abstract

As autarquias locais, como pessoas colectivas de população e território dotadas de órgãos representativos, visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respectivas populações, pelo que em tempos em que as controvérsias subjacentes às lógicas de gestão são cada vez mais acentuadas, é determinante a existência de uma cultura de avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

Para que a democracia e autonomia do poder local não passem de uma mera retórica, os modelos de gestão necessitam de uma elevada transparência exigindo assim uma maior explicitação de critérios, de forma a promover o bem-estar pessoal e o alto desempenho organizacional.

O presente trabalho é um estudo sobre o uso de um instrumento de gestão do desempenho humano, que procura proporcionar a avaliação integrada do desempenho de pessoas na administração pública.

Em particular, este estudo procura reflectir sobre os desafios da adaptabilidade deste sistema (SIADAP) às autarquias locais, de forma a proporcionar um serviço público de excelência.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Autarquias; Bem-estar Pessoal; Desempenho Organizacional; Poder Local.

Local authorities, such as population and legal persons vested with representative bodies, are undertaken in pursuit of self-interest, common and specific to their populations, so in times when the controversy underlying the logic of management are becoming more pronounced, is determining the existence of a culture of performance evaluation of employees.

For democracy and autonomy of local authorities no more than a mere rhetoric, management models require a high transparency thus requiring more explicit criteria in order to promote well-being and high organizational performance.

This work is a study on the use of a tool for managing human performance, which seeks to provide an integrated assessment of performance of people in public administration.

In particular, this study seeks to reflect on the challenges of adaptability of the system (SIADAP) to local authorities, in order to provide a public service excellence.

Keywords: Performance evaluation; Municipalities; Personal Well-being; Organizational Performance; Local Government.

Siglas Utilizadas

CMPM - Câmara Municipal de Porto Moniz

DAASC - Divisão Administrativa, de Ambiente, Social e Cultural

DEF - Divisão Económico Financeira

DRHCP - Divisão de Recursos Humanos e Contratação Pública

GSE - Gestão e Seguimento de Entradas

CCP - Código dos Contratos Públicos

GP - Gestão de Pessoal

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública

ADSE - Assistência na Doença dos Servidores Civis do Estado

CGA- Caixa Geral de Aposentações

STAL-Sindicato dos Trabalhadores das Autarquias Locais

Índice

Introdução	8
Parte I – Entidade de Acolhimento: Câmara Municipal de Porto Moniz	9
1.1. Caracterização da entidade de acolhimento	10
1.1.1. A Câmara Municipal de Porto Moniz	12
Parte II – Descrição das actividades desenvolvidas durante o estágio	18
2.1. O estágio	19
2.1.1. Tarefas realizadas	19
Parte III – A aplicação do sistema de avaliação de desempenho no contexto da Câmara Municipal de Porto Moniz	28
3.1. Contextualização teórica–Avaliação de Desempenho	29
3.1.1. O que é a avaliação de desempenho	29
3.1.2. Quais os objectivos da avaliação de desempenho	31
3.1.3. Quem participa desta avaliação	31
3.1.4. O que é avaliado	32
3.1.5. Vantagens e limitações da avaliação de desempenho	33
3.1.6. Métodos de avaliação do desempenho	34
3.1.7. Fontes de avaliação de desempenho	41
3.2. O caso do Município de Porto Moniz – SIADAP	44
3.2.1. Siadap 1	47
3.2.2. Siadap 2	48
3.2.3. Siadap 3	50
3.3. Considerações finais	55
Conclusões	57
Referências bibliográficas	60
Legislação, normas e regulamentos	61
Referências electrónicas	61
Anexos	62

Índice de Figuras

Figura 1 – Mapa do Concelho com as suas Freguesias	10
Figura 2 – Divisão de funcionários por categoria e sexo	11
Figura 3 – Organograma da Câmara Municipal de Porto Moniz	13
Figura 4 – Proposta de cabimento	21
Figura 5 – Requisição externa de Despesa	22
Figura 6 – Registo de Factura	22
Figura 7 – Férias por funcionário	23
Figura 8 – Faltas por funcionário	24
Figura 9 – Nível remuneratório/valor de ajuda de custo	24
Figura 10 – Ajudas de custo por funcionário	24
Figura 11 – Comparticipações por funcionário	25
Figura 12 – Processamento de vencimentos mensal	26
Figura 13 – Documento único de cobrança	27
Figura 14– Exemplo de escalas ancoradas em traços	35
Figura 15 – Exemplo de escolha forçada	36
Figura 16 – Exemplo de escalas ancoradas em comportamentos	38
Figura 17 – Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de instrumentos de avaliação	40
Figura 18 – Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação de desempenho	43
Figura 19 – Definições de termos utilizados no SIADAP	45
Figura 20 – Objectivos do SIADAP	46
Figura 21 – Subsistemas do SIADAP	46

Introdução

Com vista à nossa preparação para a inserção no mercado de trabalho, é realizado, no âmbito do 2º Ciclo de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, um estágio curricular que visa obtenção de um conhecimento aprofundado da realidade empresarial.

Neste sentido foi por mim realizado um estágio curricular na CPM – Câmara Municipal de Porto Moniz, com início a 21 de Fevereiro de 2011 e termino a 15 de Julho do mesmo ano, na Região Autónoma da Madeira.

A escolha do local de realização deste estágio deveu-se sobretudo ao facto da minha residência ser na Região Autónoma da Madeira, mas também ao facto da administração pública me suscitar algum interesse a nível da gestão organizacional.

Sendo o relatório de estágio um requisito complementar de avaliação do mesmo e tendo este carácter obrigatório, existem alguns objectivos definidos para o mesmo, sendo eles a descrição das principais actividades realizadas na entidade de acolhimento e o aprofundamento de um tema teórico que esteja relacionado com o estágio realizado.

Por conseguinte, iniciarei o meu relatório com uma breve caracterização da entidade de acolhimento, descrevendo seguidamente algumas das actividades realizadas na realização do estágio, exigindo algumas destas descrições uma breve introdução teórica das mesmas.

Na parte dois deste relatório abordarei um tema, que julgo ser de elevada importância para a gestão nos dias de hoje, sendo ele a avaliação de desempenho. Irei abordar este tema a nível global para na sua prossecução abordar um tema por mim desenvolvido durante o estágio, Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública (SIADAP).

Por fim farei uma análise crítica ao estágio, que compreende uma avaliação das contribuições deste estágio, e uma conclusão sobre a avaliação de desempenho, e o SIADAP.

Parte I – Entidade de Acolhimento: Câmara Municipal de Porto Moniz

1.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento¹

De acordo com a Constituição da República Portuguesa (CRP), a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, estas são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, os quais visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas (art.º 235º da CRP). No continente são consideradas autarquias locais as freguesias, os municípios e as regiões administrativas, já no que diz respeito às regiões autónomas da Madeira e dos Açores as autarquias locais são as freguesias e os municípios (art.º 236º da CRP).

Os órgãos representativos dos municípios (art.º 250º da CRP) são a Assembleia Municipal, como órgão deliberativo, e a Câmara Municipal, como órgão executivo.

O Município de Porto Moniz, é um dos municípios que constituem a Região Autónoma da Madeira. Situado num dos extremos do norte da ilha da Madeira, o Concelho de Porto Moniz é constituído por quatro freguesias: Achadas da Cruz, Porto Moniz, Ribeira da Janela e Seixal (ver Figura 1). Estende-se sobre uma superfície com uma área de 8.040 hectares e tem uma população de 2.970 habitantes.

O Concelho possui uma das mais bonitas áreas de Laurissilva e uma frente de mar com um potencial susceptível de ter um aproveitamento turístico capaz de gerar um forte desenvolvimento hoteleiro.



Figura 1 – Mapa do Concelho com as suas Freguesias

(Fonte: http://www.portomoniz.pt/Mapas/Localiza%C3%A7%C3%A3o_do_Concelho-1.aspx)

¹ Para a elaboração desta secção, foi recolhida informação junto da Câmara Municipal de Porto Moniz e através da consulta do site www.portomoniz.pt

O grande objectivo desta entidade é o melhoramento contínuo das condições de vida, trabalho e de lazer dos munícipes. Para a prossecução das suas atribuições, a Câmara Municipal de Porto Moniz dispõe da estrutura constituída pelos serviços que se organizam da seguinte forma:

- a) Gabinetes municipais – Unidades orgânicas de apoio aos órgãos municipais, de natureza técnica ou administrativa, podendo ter um nível equivalente ao de divisão. A direcção destes gabinetes municipais pode ser desempenhada por técnicos superiores;
- b) Divisões – Unidades técnicas de execução. A direcção das divisões é desempenhada por chefe de divisão municipal
- c) Serviços – Unidades orgânicas instrumentais de carácter administrativo, os quais poderão ser constituídos por pessoal técnico superior ou técnico, por pessoal operário ou auxiliar.

Nesta entidade estão integrados 67 funcionários, maioritariamente do sexo masculino. Na Figura 2, abaixo apresentada, poderemos ver a divisão destes funcionários por categorias e por sexo.

Categoria	Sexo Masculino	Sexo Feminino
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnico Superior	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> Técnico Informático	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> Assistente Técnico	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> Assistente Operacional	<input type="checkbox"/> 40	<input type="checkbox"/> 10
	<input type="checkbox"/> 51	<input type="checkbox"/> 16

Figura 2 – Divisão de funcionários por categoria e sexo

A maioria dos funcionários encontra-se numa faixa etária entre os 40 e os 59 anos, estando nesta inseridos 34 funcionários, na faixa etária entre os 26 e os 39 anos estão incluídos 25 funcionários, os restantes 8 funcionários têm idade igual ou superior a 60 anos.

1.1.1.A Câmara Municipal de Porto Moniz

De acordo com a CRP a Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do município (art.º 252º), e segundo o nº1 do art.º 56º da lei das autarquias locais, a Câmara Municipal é constituída por um presidente e por vereadores, um dos quais designado vice-presidente. O executivo da Câmara Municipal de Porto Moniz é constituído pelo presidente, Prof. Edgar Valter Castro Correia, por dois vereadores, Engenheiro Juan Pardau (Vice-presidente da Câmara) e Dr.^a Fátima Costa (Vereadora da Cultura).

A Câmara Municipal de Porto Moniz está subdividida em quatro Divisões, nomeadamente, Divisão Administrativa, de Ambiente, Social e Cultural, Divisão Económica e Financeira, Divisão de Recursos Humanos e Contratação Pública e Divisão de Ordenamento do Território, seguidamente desenvolveremos as funções de cada uma destas divisões².

Poderemos salientar ainda a existência de três gabinetes de apoio, nomeadamente, o Gabinete de Apoio ao Executivo Municipal, o Gabinete Jurídico e Contencioso e o Gabinete de Apoio e Coordenação da Protecção Civil. (ver Figura 3).

² Informação recolhida junto da Câmara Municipal do Porto Moniz e com recurso ao Aviso nº 14086/2008, publicado em Diário da República, 2ª Série, Nº. 87 de 6 de Maio de 2008, em anexo 1.

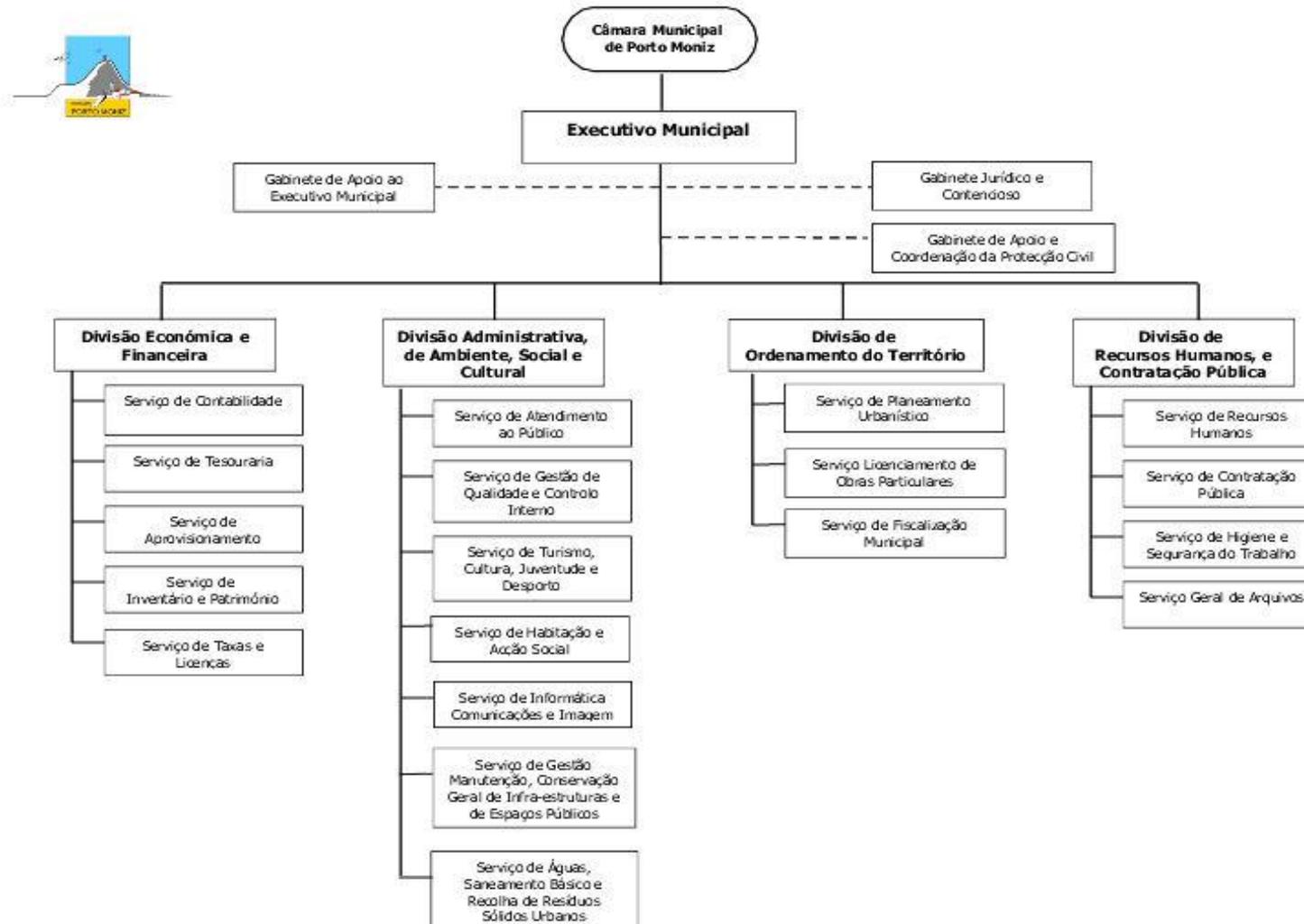


Figura 3 – Organograma da Câmara Municipal de Porto Moniz

(Fonte: http://www.portomoniz.pt/Mapas/Localiza%C3%A7%C3%A3o_do_Concelho-1.aspx)

Divisão Administrativa, de Ambiente, Social e Cultural

No momento da realização deste estágio esta divisão estava encarregue de abarcar todas as funções que diziam respeito à Divisão de Recursos Humanos e Contratação Pública visto que a chefe desta divisão se encontrava de licença de maternidade.

Esta divisão, a cargo do chefe de Divisão, Dr. Jorge Garanito, tem as funções de:

a) Proceder ao registo dos pedidos, entrega de documentos, atendimentos, serviços prestados e outras actividades desenvolvidas pelo município e zelar pela satisfação do munícipe;

b) Garantir a manutenção da certificação dos serviços municipais em Gestão de Qualidade (EN NP ISO 9001) e promover iniciativas de divulgação dos conceitos e práticas da qualidade, bem como de acções de sensibilização para a qualidade, quer junto do munícipe, quer junto dos colaboradores da Câmara;

c) Analisar a evolução da situação turística do Concelho, propor a adopção de directrizes para a definição de prioridades, concretizando as respectivas medidas;

d) Desenvolver as actividades de apoio social, cultural e habitacional, de gestão das estruturas destinadas à infância, juventude e terceira idade, de ocupação de tempos livres e de âmbito desportivo, bem como o exercício das atribuições do município nos domínios de saúde e de acção social em geral;

e) Promover o desenvolvimento da cidadania nos jovens do Concelho permitindo-lhes desempenhar de forma concertada um papel activo na sociedade;

f) Acompanhar a implementação das aplicações informáticas adoptadas, propondo modificações quando necessário;

g) Funções de estudo e implementação de sistemas de informação a utilizar pelos serviços do município, bem como conceber, actualizar e manter os suportes lógicos que permitam a melhoria da eficiência e da produtividade dos serviços, ou propor a sua aquisição, quando tal se justifique.

h) Assegurar, sob controlo dos serviços respectivos, a existência de material necessário à execução das actividades do Município e gerir a utilização de todos os equipamentos e ferramentas necessárias ao desenvolvimento das referidas actividades, promovendo a sua potenciação e rendimento;

i) Assegurar a criação, protecção e gestão de zonas verdes da responsabilidade do Município, bem como a protecção do ambiente e dos seus recursos hídricos;

Divisão Económica e Financeira

No que diz respeito à Divisão Económica e Financeira, a cargo do chefe de Divisão, Dr. José Manuel Gouveia, competem-lhe as funções a baixo enumerada:

a) Assegurar a execução de todas as tarefas que se insiram nos domínios financeiro, contabilístico e patrimonial, de acordo com as disposições legais aplicáveis e critérios de uma boa gestão;

b) Garantir o cumprimento das deliberações dos órgãos municipais e das decisões dos respectivos titulares no domínio económico-financeiro;

c) Garantir a evolução e a actualização contínua do sistema contabilístico, seus métodos, regras e registos, de forma a garantir a informação financeira fiável e credível;

d) Disponibilizar atempadamente, informação económica e financeira fidedigna;

e) Garantir a actualização e o acompanhamento do sistema de controlo interno, na salvaguarda dos activos, na prevenção e detecção de fraudes e erros, na precisão e plenitude dos registos contabilísticos;

f) Promover e zelar pela arrecadação de todas as receitas do Município e pelo processamento da despesa;

g) Assegurar e garantir o cumprimento das obrigações fiscais;

h) Participar na elaboração dos documentos previsionais e acompanhar a sua execução;

i) Acompanhar a execução patrimonial;

j) Procurar que o aprovisionamento se efectue ao menor custo, dentro dos requisitos de quantidade e qualidade nos prazos previstos, efectuando pesquisas de mercado, com vista ao fornecimento de bens e serviços que se tornem necessários ao funcionamento interno;

k) Participar na elaboração da Prestação de Contas e assegurar os procedimentos de encerramento anual.

Esta divisão está subdividida em serviços, nomeadamente, serviço de contabilidade, serviço de tesouraria, serviço de aprovisionamento, serviço de inventário e património e serviço de taxas e licenças.

Divisão de Recursos Humanos e Contratação Pública

À Divisão de Recursos Humanos e Contratação Pública, a cargo da chefe de Divisão Dr.^a Maribel Caldeira, cabem para as seguintes funções:

- a) Assegurar, de forma centralizada, o recrutamento, selecção, admissão e administração de pessoal, nos termos da lei;
- b) Assegurar a divulgação e garantir o cumprimento das normas, que imponham deveres ou confirmem direitos aos funcionários;
- c) Assegurar o acolhimento e a integração dos novos trabalhadores, garantindo os esclarecimentos e apoio que se mostrem necessários;
- d) Promover a elaboração dos quadros de pessoal do Município e respectivas alterações, a propor, de acordo com a gestão previsional dos efectivos;
- e) Assegurar todos os procedimentos para a formação de contratos, nos termos da legislação em vigor;
- f) Promover a higiene e segurança no trabalho, assegurando o cumprimento das normas estabelecidas, no âmbito da melhoria das condições de trabalho e da prevenção de riscos profissionais;
- g) Administrar o arquivo geral do município e propor a adopção de medidas adequadas para o seu melhor funcionamento, bem como assegurar a gestão integrada do sistema de arquivo necessário às actividades municipais e a articulação dos existentes em cada unidade orgânica com o geral.

Divisão de Ordenamento do Território

À Divisão do Ordenamento do Território, cabem as seguintes funções:

- a) Orientar, coordenar e promover os estudos e trabalhos de planeamento urbanístico e ordenamento do território municipal;
- b) Orientar, coordenar e promover a actividade relacionada com a gestão urbanística, designadamente a actividade licenciadora e fiscalizadora do Município, relacionada com operações urbanísticas;
- c) Assegurar a construção, recepção e beneficiação de infra-estruturas, bem como de edifícios da propriedade do Município;

d) Organizar, actualizar permanentemente e gerir o sistema e informação geográfica municipal;

e) Superintender o registo, instrução e tramitação dos processos de licenciamento de obras particulares, loteamentos, informações prévias de construção, de propriedade horizontal e de utilização dos edifícios comunicações prévias e a emissão de certidões;

f) Assegurar a promoção, execução e fiscalização de obras municipais;

g) Realizar acções de fiscalização com vista ao cumprimento das leis e regulamentos nas áreas que constituem atribuições do município.

Parte II – Descrição das actividades desenvolvidas durante o estágio

2.1. O Estágio

Durante o período em que estive integrada na Câmara Municipal de Porto Moniz realizei tarefas associadas a três das divisões da mesma, nomeadamente Divisão de Atendimento, Ambiente, Social e Cultural, Divisão Económico Financeira e Divisão de Recursos Humanos e Contratação Pública, que, como já referi anteriormente, aquando do início deste estágio estava a cargo do chefe de divisão da DAASC, visto que a chefe desta divisão se encontrava de licença de maternidade.

Passarei agora a referir e especificar algumas das actividades desenvolvidas, irei referir os objectivos do estágio (itálico) e seguidamente relatarei as tarefas realizadas para atingir os objectivos. Em alguns dos objectivos irei fazer um pequeno enquadramento teórico.

Apresentarei algumas figuras ilustrativas do sistema informático utilizado na CMPM para efectuar o registo das várias fases de alguns processos, nomeadamente seguimentos de processos de realização de despesa e registos electrónicos referentes a processos de Recursos Humanos.

2.1.1. Tarefas realizadas

2.1.1.1. Respeitante à DAASC:

- *Contabilização de custos operacionais da Frota automóvel do Município*
 - Verificação, no sistema utilizado pelo Município para Gestão e Seguimento de Entradas (GSE), dos consumos e preços de combustíveis gastos mensalmente, bem como os valores gastos com oficinas e pneus por automóvel para toda a frota do Município, para o ano de 2010. O objectivo final desta tarefa foi fornecer à gestão do Município os custos tidos, de forma a racionalizar a utilização das viaturas na prossecução dos fins e actividades públicas;
- *Seguimento e análise de processos do Código dos Contratos Públicos (CCP)*
 - Elaboração geral de processos de Concursos Públicos, em plataforma electrónica de contratação pública certificada (AnoGov);
 - Elaboração de todas as peças de procedimento de concursos efectuados pelo regime do CCP, com as devidas adaptações à Região Autónoma da Madeira, nomeadamente Informação para início de procedimento; Caderno de encargos; Ofício convite; Relatório de

análise de propostas; Relatório de adjudicação; Ofício de adjudicação; Minuta de contrato; Contrato.

- *Publicações em Diário da República*
- *Contabilização de custos operacionais de actividades desenvolvidas pelo Município, estabelecendo centros de custos.*
 - Foi efectuada a verificação dos gastos efectivos tidos, no decorrer do ano de 2010, com pessoal, equipamentos e matérias-primas, relativas à recolha de resíduos sólidos urbanos (ver Anexo 2), a fim de fornecer dados analíticos à chefia da DAASC, de forma a possuir dados concretos exigidos pela DEF face ao novo Regime Geral das Taxas das Autarquias locais, aprovado pela Lei n.º 53 -E/2006, de 9 de Dezembro, que impõem uma nova estruturação e fundamentação das relações jurídico – tributárias geradoras da obrigação de pagamento de taxas às autarquias locais, obrigando a uma reponderação do papel do princípio da proporcionalidade no cálculo das taxas e à fundamentação concreta do mesmo, pois é obrigatório uma fundamentação económico financeira das referidas taxas.

2.1.1.2. No que diz respeito à DEF, as tarefas realizadas foram:

- *Registo da informação sobre todos os contratos celebrados ao abrigo do CCP, através do BASE.GOV;*
 - O CCP regula os procedimentos obrigatórios para a formação de contratos públicos e estabelece ainda um regime aplicável à execução dos mesmos. O código prevê a criação de um portal na internet dedicado aos contratos públicos, que agregue informação sobre contratação pública. Para dar cumprimento a esta obrigação foi criado o BASE, portal dos Contratos Públicos, onde são comunicadas as informações sobre todos os contratos celebrados ao abrigo do CCP.
- *Contabilização de elementos Patrimoniais. – Imobilizado;*
- *Realização de modelo 10*
 - A declaração modelo 10 destina-se a declarar os rendimentos sujeitos a imposto, auferidos por sujeitos passivos de IRS ou de IRC residentes no território nacional bem como as retenções na fonte. Esta declaração foi devidamente preenchida no final do mês de Fevereiro do ano de 2011, declarando os rendimentos e retenções na fonte respectivos ao ano de 2010, na página das “Declarações Electrónicas” disponível no endereço www.e-financas.gov.pt.

➤ *Acompanhamento das várias fases de realização da despesa (Cabimento, Compromisso, Requisição Externa, Processamento da Factura e Ordem de Pagamento)*

- Sempre que surge a necessidade de efectuar uma despesa é efectuado um pedido à DEF para efectuar uma Informação de Cabimento (sendo esta a cativação de dotação que visa a realização de determinada despesa, assegurando assim que quando assumido o compromisso de realização dessa despesa existe disponibilidade de dotação para o efeito (Alexandre, 2007)), após confirmação positiva da existência dessa verba é efectuada uma consulta ao mercado, de forma a ser adjudicada a proposta economicamente mais vantajosa segundo as regras impostas pelo CCP, através da emissão de ofícios convites.
- Após a recepção das propostas é feita uma análise das mesmas e solicitada à DEF uma Proposta de Cabimento (ou compromisso, onde existe a assunção da responsabilidade de realizar uma despesa, ou seja, o valor anteriormente cabimentado fica agora comprometido para realização de determinada despesa, (Alexandre, 2007)), de acordo com a Informação de Cabimento anteriormente efectuada. (ver Figura 4)

Pocal

Proposta de Cabimento

unid. orgânica : 0201 SERVICIO DE CONTABILIDADE Ano : 2011 Número : 958 Arq. Documental

Número obra (OBM) : Cód. Diário : ORC origem : CTA Sigma-Flow

Validade Cabimento: N° Lançamento: 3510 Inserir/ver REC

Estado : A AUTORIZADA Emissão : 2011/07/13 msousa Ver PAQ/OBRA

Situação Estorno : Cabimentado: 27,36 Cabimento : 2011/07/13 msousa Cons. Estorno

Requisitado: Autorização: 2011/07/13 msousa I. Cabimento

Descrição da despesa

COMUNICACOES MES DE JULHO

Classificação da despesa

Ln	Código	Tipo de despesa	Orçamental		Plano		Valor a Cabimentar		Saldo da Rúbrica
			org	Económica	Ano T	NUM. IVA	Ano	Anos Seg.	
1	AS08	COMUNICACOES FIXAS	0102	020209		B14	27,36		30.539,32

Orgânica : CAMARA MUNICIPAL IVA: BENS E SERVIÇOS 14% - MAD valor porRequisitar: 27,36

Económica: COMUNICAÇÕES

Plano :

Figura 4 – Proposta de cabimento

- É pedida autorização de adjudicação ao órgão deliberativo e se esta for autorizada é efectuada a Requisição Externa. (ver Figura 5)

**Autarquias e Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores:
Uma experiência na Câmara Municipal de Porto Moniz**

Requisição Externa de Despesa

Unidade Org.: 0201 SERVICIO DE CONTABILIDADE Ano: 2011 Número: 998 Origem: CTA

Fornecedor: 52 PT. COMUNICAÇÕES SA Emissão: 2011/07/13 msousa Ver Lançamento

Classe Terc.: FCC N.º Lanç: 3511 Vencimento: Compromisso: 2011/07/13 msousa Arg. Documental

Destinatário: Autorização: 2011/07/13 msousa Sigma-Flow

Contratação Pública Estado: A AUTORIZADA Dt Validade: Cons. Facturas

T Contrato: S. Estorno: Cons. Estorno

T Procedim: Requisitado: 27,36 Inutilizar RED

Crit. Materiais ? CPV: Facturado: I. Compromisso

Descrição da despesa

1 COMUNICACOES MES DE JULHO

Classificação da despesa

Ln	Proposta Cab.	Tipo de Despesa	Orçamental		Valor Base	Desconto		IVA	Cabimento Total Linha
			Org	Eco		%	%		
1	2011 958 1	AS08 COMUNICACOES FIXAS	0102	020209	24,000			B14 3,36	27,36

Plano: Patrimonial: Saldo da Linha doc.: Seleccionar PRC

Ano/Tp: Analítica: 91.2.2.1.02 Requisitar: Consultar Orçamento

Número: Cta Geral: 62.2.22.1 Facturar: 27,36 Consultar Plano

Figura 5 – Requisição externa de Despesa

- Após o fornecimento do bem ou serviço, é enviado para a DEF a documentação da despesa (facturas, vendas a dinheiro, recibos verdes, etc.) sendo então necessário efectuar o registo e lançamento contabilístico das mesmas na aplicação informática disponibilizada para esse fim. (ver Figura 6)

Registo de Factura

Ano: 2011 Fornecedor: 52 PT. COMUNICAÇÕES SA Nº Int.: 778 Ver Lançamento

Referência: A472301461 Unid org: 0201 Emissão: 2011/07/04 Or.: CTA Arg. Documental

N. Proc. Adm.: Registo: 2011/07/13 msousa Sigma-Flow

Classe Ct. Geral Diário/Ref. Nº Lanc. Recep/Confer: Estorno Inf. Sup.

Em Conferência Processamento: FCC 22.1.1 CMP 787 Processam.: 2011/07/13 msousa Assoc. Proj. Fin.

NIB: Facturado: 27,36 Criar/visualizar NTL

Observações: Fact. S/ IVA: 24,00 Consultar OP's

Estado Fact.: P PROCESSADA Vencimentos: Liquidado: Ver Mov. Stock

Sit. Estorno: Plano Pagamentos: Mov.: Inventariar

Registo no Subsistema sigma: Área: Data: IVA devido pelo adquirente: Afecção Custos

Fact. Electrónica

Linhas de Factura

Ln	Requisição	T.D.	Cta Geral	Val. S/ IVA	Val. C/ IVA	IVA	V. IVA	V. Dedutível	Fact. Custo
1	RED 2011 998 1	AS08	62.2.22.1	24,00	27,36	B14	3,36		27,36

Org./Eco: 0102 020209 Deduções para OP's: Deduções para OP's

Plano: Analítica: 91.2.2.1.02 Por Facturar da REQ: Seleccionar REQ

Artigo: Por Liquidar da FAC: 27,36 Visualizar NTE

Figura 6 – Registo de Factura

- No final deste registo os documentos são remetidos a um responsável que verifica se os mesmos estão em condições de serem pagos. Após essa verificação são processadas as Ordens de Pagamento, após a sua emissão estas seguem para o órgão deliberativo competente que irá dar autorização de pagamento, sendo posteriormente enviadas para a Tesouraria para execução dos respectivos pagamentos.

2.1.1.3. Na Divisão de Recursos Humanos e Contratação Pública foram realizadas as seguintes tarefas:

- *Seguimento e análise do processo de avaliação de Recursos Humanos SIADAP*
 - Atribuição de avaliação de recursos humanos do ano 2010, com base em matrizes entregues pelos respectivos avaliadores.
 - Participação em algumas reuniões de entrega das respectivas avaliações.
 - Modificação e análise de objectivos para 2011, com o apoio do chefe de divisão da DAASC, Dr. Jorge Garanito.
- *Verificação e correcção de mapa de férias (Conforme idade e antiguidade)*
- *Registo electrónico de férias, absentismo, ajudas de custos, despesas de saúde, abonos e subsídios.*
 - A aplicação informática de Gestão de Pessoal da CPMF faz um controlo do número de dias que o funcionário ainda dispõe para tirar férias, para isso é necessário que seja introduzido neste os dias que os funcionários já usufruíram de férias. (ver Figura 7)

Gestão de Pessoal

FÉRIAS POR FUNCIONÁRIO

DADOS DO FUNCIONÁRIO

Nº 6 JOAO FERNANDES DE PONTE Login ecastro
UNI.ORGÂNICA 0402 SERVIÇO DE LICENCIAMENTO DE OBRA Data 2011/07/05
VÍNCULO 21 CTFP P/TEMPO INDETERMINAD ACTIVO ? S
IDADE 51 OBS

ANO 2011

ABONOS DESCONTOS HORAS EXTRA FALTAS FÉRIAS COMPARTICIPAÇÕES AJUDAS DE CUSTO

DIAS DE FÉRIAS

FÉRIAS	ANO ANTERIOR	SUPLM.	IDADE	ANTIG.	DESCONTADOS	TOTAL	GOZADOS	POR GOZAR
25.0			2	2	2.0	27.0		27.0

Períodos de férias

Data inicial	Data final	Nº Dias úteis	Tipo de período	Desconta subs.ref?	observações
2011/03/18	2011/03/18	1.0	F Falta p/conta férias	Não	Falta por conta do period
2011/04/05	2011/04/05	0.5	F Falta p/conta férias	Não	Falta por conta do period
2011/05/19	2011/05/19	0.5	F Falta p/conta férias	Não	Falta por conta do period

Total de dias úteis

Figura 7 – Férias por funcionário

- O absentismo é definido como a ausência no trabalho, no caso em estudo estas faltas são contabilizadas no final do ano, contando como um objectivo no Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública (SIADAP). As duas faltas analisadas no período de estágio que contam para o absentismo foram as consultas médicas e os atestados por doença. (ver Figura 8)

**Autarquias e Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores:
Uma experiência na Câmara Municipal de Porto Moniz**

FALTAS POR FUNCIONÁRIO

DADOS DO FUNCIONÁRIO: Nº 123, MARIA PIEDADE SA, UNI.ORGÂNICA 0301, SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PUBLICO, VÍNCULO 21, CTFP P/TEMPO INDETERMINAD, ACTIVO ? S

ALTERAÇÕES: Login ecastro, data 2011/05/16

ABONOS | DESCONTOS | HORAS EXTRA | **FALTAS** | FÉRIAS | COMPARTICIPAÇÕES | AJUDAS DE CUSTO

FALTAS ATRIBUÍDAS

Código	Descrição	Data de Processamento	Data de início	Data de fim	NºDias	NºDias úteis	NºHoras
48	CONSULTA MEDICA ABS	2011/05/16	2011/01/11				2.0
48	CONSULTA MEDICA ABS	2011/05/16	2011/02/16				1.0
48	CONSULTA MEDICA ABS	2011/05/16	2011/03/15				1.0
19	ATESTADO DOENÇA <=30	2011/07/15	2011/06/27	2011/06/30	4.0	4	
48	CONSULTA MEDICA ABS	2011/07/05	2011/05/31				3.5
48	CONSULTA MEDICA ABS	2011/07/05	2011/06/15				2.0
48	CONSULTA MEDICA ABS	2011/05/16	2011/01/14				3.5
20	ATESTADO DOENÇA >30	2010/10/15	2010/10/01	2010/10/31	31.0	20	
20	ATESTADO DOENÇA >30	2010/11/17	2010/11/01	2010/11/30	30.0	21	

CALCULAR SUBSÍDIO PARENTAL Dt. Refer.: TOTAL DE DIAS 1098 747

observações

Figura 8 – Faltas por funcionário

- As ajudas de custo reguladas pela portaria 1553-D/2008 de 31 de Dezembro e alteradas pelo DL nº137/2010 de 28 de Dezembro dependem da posição e do nível remuneratório de cada funcionário, vejamos a Figura 9.

Nível remuneratório	Valor da ajuda de custo
<input type="checkbox"/> >18	<input type="checkbox"/> €50,20
<input type="checkbox"/> 9-18	<input type="checkbox"/> €43,39
<input type="checkbox"/> outros	<input type="checkbox"/> €39,83

Figura 9 – Nível remuneratório/valor de ajuda de custo

AJUDAS DE CUSTO POR FUNCIONÁRIO

DADOS DO FUNCIONÁRIO: Nº 123, JOSE CARLOS JARDIM BRITO, UNI.ORGÂNICA 0203, SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO, VÍNCULO 21, CTFP P/TEMPO INDETERMINAD, ACTIVO ? S

ALTERAÇÕES: Login ecastro, data 2011/07/07

ABONOS | DESCONTOS | HORAS EXTRA | FALTAS | FÉRIAS | COMPARTICIPAÇÕES | **AJUDAS DE CUSTO**

AJUDAS DE CUSTO ATRIBUÍDAS

Data de processamento	Data do serviço	Tipo de ajuda	Código / Ano	NºDias	Perc. %	NºDias deduzidos	Total	Situação	
2011/07/07	2011/06/30	Regio	04 2011	3	25.0	3	12,81	17,07	Aprov

Nº quilometros 300 x 0,36 = Títulos de transporte

Figura 10 – Ajudas de custo por funcionário

Vejamos o exemplo apresentado na Figura 10. Este funcionário com o nível remuneratório de oito, esteve três dias numa formação, cujo horário seria das 8:00 às 18:30, visto só ter atingido a hora de almoço o trabalhador tem direito a 25% do valor base diário anteriormente visto (importante será referir que no valor da ajuda de custo já está incluído o subsídio de alimentação, posto isto existe a necessidade de deduzir este mesmo ao salário diário do funcionário), a acrescentar a esta ajuda, o funcionário utilizou carro próprio na deslocação para esta formação, sendo-lhe por isso acrescentado 0,36€ por km efectuado, neste caso nos três dias o funcionário deslocou-se 300 km.

- No que diz respeito às despesas de saúde estas são reembolsadas pela própria CPM. Vejamos então como é feito o seguimento deste processo, o funcionário dá entrada do seu recibo em GSE, este é enviado para a DEF para ser classificado de acordo com o Despacho nº8738/2004, após esta classificação é feita uma simulação de participação na página www.adse.pt e então efectuado o lançamento na aplicação de GP, como poderemos observar na Figura 11.

Gestão de Pessoal

COMPARTICIPAÇÕES POR FUNCIONÁRIO

DADOS DO FUNCIONÁRIO

Nº 149 MONICA FATIMA FURRIEL DE SOUSA ACTIVO ?

UNI.ORG. 0201 SERVIÇO DE CONTABIL VÍNCULO 21 CTFP P/TEMPO INDETER

DADOS DO RECIBO

Data processamento 2011/07/07 Data do recibo 2011/06/03

Nº do recibo 355870 valor do recibo 120,00

ABONOS DESCONTOS HORAS EXTRA FALTAS FÉRIAS COMPARTICIPAÇÕES AJUDAS DE CUSTO

Comparticipações registadas

CÓDIGO DA ADSE ALTERAÇÕES

Ano da tabela da ADSE 2004 Código da ADSE 0915 Contabilizar ? Login ecastro

Serviço de saúde Ecocardiografia em tempo real (bidimensional). com regi Data 2011/07/07

DADOS DA COMPARTICIPAÇÃO

Quantidade 1 valor 120,00 Grau de relação Próprio Dependente

VALORES DA COMPARTICIPAÇÃO

Código de participação	Despesa efectiva	Participação
Z COMPARTICIPACAO DA ADSE	120,00	96,00

PESQUISA

OUTRAS INFORMAÇÕES

NºSubscritor ADSE 020284217 Nome dependente

Figura 11 – Comparticipações por funcionário

- O subsídio de insularidade é atribuído no mês de Março de cada ano, aos funcionários e agentes em efectividade de serviço nos departamentos e serviços da Administração Pública directa e de fundos e institutos autónomos não regionalizados e também ao pessoal que se encontra na situação de desligado do serviço dos departamentos e serviços referidos na alínea anterior aguardando a aposentação ou reforma.
- Alguns funcionários da CPM recebem também abono de falhas e abono de família.

➤ *Processamento de Vencimentos*

- Após a realização do objectivo acima referido, está na altura de efectuar o processamento de vencimentos, esta é uma etapa muito simples pois toda ela é controlada pela aplicação e cabe-nos apenas a função de informar a aplicação que pode proceder ao processamento mensal dos vencimentos dos funcionários. (ver Figura 12)



Figura 12 – Processamento de vencimentos mensal

- Após estarem processados imprimimos os recibos de vencimento verificando se existe algum erro. Depois de retirados os recibos, é emitida uma listagem de todos os funcionários e o valor que lhes será entregue no final do mês para que o órgão competente dê autorização para ser efectuado o pagamento.
 - Na CPM os vencimentos são depositados na conta do funcionário na Caixa Geral de Depósitos ou Banco Espírito Santo, a aplicação informática utilizada nesta entidade permite que seja gerado um ficheiro que ao ser importado para cada um dos bancos através do seu site, com a devida assinatura digital do Tesoureiro e do Órgão Competente da entidade efectua os pagamentos aos funcionários.
 - Finalizada a parte do processamento propriamente dito existe a necessidade de fazer o lançamento contabilístico em POCAL para gerar as ordens de pagamento.
- *Entrega de descontos relativos aos vencimentos (Assistência na Doença dos Servidores Civis do Estado, Segurança Social, Caixa Geral de Aposentações e Sindicato dos trabalhadores das Autarquias Locais)*
- Depois do fim do mês e após efectuado o processamento de vencimentos existe a necessidade de efectuar o pagamento dos

descontos da ADSE, CGA, Segurança Social e STAL. A aplicação informática utilizada na CPMMP permite-nos gerar um ficheiro com todos os dados necessários a serem entregues para este fim.

- No caso do STAL o mesmo ficheiro é enviado por e-mail.
- Quanto à ADSE existe a necessidade de aceder na internet à ADSE directa, introduzir o código da entidade, e preencher o documento único de cobrança (ver Figura 13). Introduzimos a referência de pagamento gerada nesse documento, no sistema informáticos de GP utilizado pela CPMMP para que este formule um documento que será submetido no site da ADSE directa em transferência electrónica de pagamento.

The screenshot shows the ADSE Directa web interface for the Municipality of Porto Moniz. The page title is 'DOCUMENTO ÚNICO DE COBRANÇA'. It features a navigation menu on the left with options like 'Página Principal', 'Serviços Disponíveis', 'Voltar', and 'Fechar Sessão'. The main content area includes a header with the ADSE logo and the text 'MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA'. Below the header, there are four buttons: 'CRIAR DOCUMENTO DE COBRANÇA', 'LISTAR DOCUMENTOS EMITIDOS', 'PESQUISAR', and 'AJUDA'. The main section is titled 'EDIÇÃO DE DOCUMENTO DE COBRANÇA' and contains a form for entering payment details. The form includes a table for items to be paid, with columns for 'Montante a pagar', 'Relativo a', and 'Descrição'. The first row shows a value of 1588,84 € for 'Desconto do Beneficiário' related to 'Referente ao mes de Junho 2011'. Below the table, there are fields for 'Valor Total' (1588,84 €), 'Referência Pagamento' (521900002401711), and 'Data Emissão' (2011-07-04). At the bottom right, there are buttons for 'IMPRIMIR', 'FECHAR', and 'GUARDAR'.

Figura 13 – Documento único de cobrança

- Para os restantes casos, nomeadamente CGA e Segurança Social, o ficheiro gerado pela aplicação da CPMMP é validado numa aplicação disponibilizada pelas entidades, após essa validação é necessário efectuar o carregamento desse ficheiro no site respectivo para obter a ordem de pagamento.

Parte III – A aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho no contexto da Câmara Municipal de Porto Moniz

3.1. Contextualização teórica – Avaliação de Desempenho

3.1.1. O que é a Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (1981) é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no seu cargo e do seu potencial de desenvolvimento e através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proactividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipa.

Tradicionalmente associada a um processo relativamente simples em que um gestor de linha se reunia anualmente para analisar o desempenho dos seus subordinados e preencher o formulário com o requisito, repetindo-se o mesmo processo no ano seguinte. De acordo com Stephen Bach (2005) a avaliação de desempenho tem vindo a desenvolver-se substancialmente, tornando-se mais integrada em sistemas de gestão de desempenho com consequências de longo prazo tanto para o indivíduo como para a organização em que trabalham.

Esta avaliação é tida como um processo de elevada importância na gestão de recursos humanos, pois, é visto um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, contudo existe um leque de desvantagens que permitem pôr em causa os efeitos que se pretendem obter com esta. Mais à frente serão apresentados alguns destes aspectos negativos bem como algumas das vantagens da avaliação de desempenho.

Algumas das pretensões das empresas ao aplicar um sistema de avaliação de desempenho são o reconhecimento do desempenho individual dos seus empregados, dar a conhecer a sua opinião sobre o desempenho desses colaboradores, tomar decisões sobre a política de remunerações e incentivos e identificar as deficiências no desempenho para assim tentar corrigi-las da melhor forma possível.

Em algumas organizações podem vir a ser implementados dois sistemas paralelos de avaliação: o formal e o informal. Quando ao gestor é solicitado que reflita constantemente sobre o desempenho do seu funcionário, estamos perante o sistema

informal. O facto de existirem processos interpessoais faz com que este sistema se torne volátil pois os funcionários mais bem considerados pelos gestores levam alguma vantagem face aos restantes. Em contrapartida, a avaliação formal é um sistema estabelecido pela organização para avaliar de maneira regular e sistemática o desempenho dos funcionários, será sobre o sistema formal que incidirá esta parte do relatório.

A tarefa de gerir pessoas não é tão linear quanto parece, pois é importante analisar profundamente o contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito as relações, comportamentos, expectativas e competências técnicas dos profissionais ao dispor da entidade. Esta análise deve ser realizada anualmente, de forma a ajustar as características profissionais dos trabalhadores.

As expectativas dos empregadores sobre os requisitos de desempenho têm aumentado muito e os funcionários, para que possam atingir as suas metas, são agora obrigados a cumprir com objectivos específicos e necessários que demonstrem comportamentos e valores inerentes à organização. Nestas circunstâncias a avaliações de desempenho torna-se muito mais do que apenas um ritual anual, sendo agora tidas como uma alavanca fundamental para melhorar o desempenho organizacional (Stephen Bach 2005).

Podemos aqui salientar a existência de um contrato psicológico, sendo este um vínculo formado com base num conjunto de expectativas, que se estabelecem entre o empregado e a empresa. Mais do que um contrato unicamente explícito tem também uma componente implícita, podendo este ser facilmente quebrado se a organização não gerir as expectativas do seu empregado. O facto é que a reciprocidade entre o indivíduo e a organização permite que haja equilíbrio na empresa. Por isso, a ruptura desse fio transparente que nos une pode afluir na falta de compromisso com o empregador gerando baixos níveis de produtividade, que irão ter repercussões no desenvolver das tarefas do trabalhador e consequentemente no desempenho organizacional. Concluimos então que a manutenção de um contrato psicológico positivo trará benefícios para a satisfação do trabalhador para com a organização o que irá colmatar com uma melhoria do desempenho organizacional.

A utilização de sistemas de avaliação de desempenho por parte das empresas tende a aumentar, sendo este um aspecto positivo dado o facto de proporcionar à

entidade um leque de dados, nos quais podemos analisar necessidades de formação por parte dos avaliados, bem como a sua capacidade para atingir os objectivos traçados.

3.1.2. Quais os objectivos da Avaliação de Desempenho

Os objectivos da avaliação de desempenho, devem ser traçados, de forma a focalizar todos os colaboradores da empresa para executarem as suas funções em concordância com os objectivos delineados pela entidade.

Efectuar uma análise do desenvolvimento dos funcionários, promovendo um melhor crescimento pessoal e profissional é um dos grandes objectivos deste instrumento que visa medir a competência do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo.

Com a aplicação deste sistema de avaliação a organização poderá acumular dados e informações sobre a performance dos seus funcionários e direccionar as suas acções e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho dos funcionários.

Sobretudo, a avaliação de desempenho deverá conter objectivos pedagógicos, não sendo apenas um processo que tem como objectivos penalizar ou recompensar os avaliados, mas sim servir para analisar os pontos fortes e fracos, as áreas passíveis de melhoria e as necessidades de formação prioritária.

Para Carvalho e Nascimento (2002) a avaliação de desempenho “constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”.

Com tudo o que já foi referido, podemos dizer que as organizações, os avaliadores e os avaliados têm diferentes objectivos que pretendem alcançar com a avaliação de desempenho.

3.1.3. Quem participa desta avaliação

Como qualquer outro sistema, também a avaliação de desempenho tem passado por várias etapas de aperfeiçoamento, deixando de ser apenas exigida aos colaboradores e sendo agora aplicada a todos os trabalhadores de uma entidade, incluindo membros da directoria e da presidência.

Contudo existe sempre a necessidade de existir alguém que avalia e alguém que é avaliado, passemos então a uma breve análise das principais competências de cada um dos participantes desta avaliação.

O avaliador deverá ser o superior hierárquico imediato do avaliado e deverá igualmente reunir algum tempo de contacto funcional com este, no mínimo de seis meses. Compete assim aos avaliadores, a definição dos objectivos dos funcionários a seu cargo, de acordo com os objectivos anteriormente fixados para toda a entidade; efectuar posteriormente a avaliação anual destes mesmos funcionários, garantindo a calendarização da mesma; assegurar a devida execução do sistema de avaliação de desempenho de acordo com as regras legais e procedimentos internos da entidade; deverá tentar estabelecer uma harmonização do sistema de avaliação com o estímulo do mérito; promover e realizar a entrevista de apreciação anual de desempenho, utilizando as mesmas para ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento.

Ao avaliado compete então colaborar com o seu avaliador na definição dos seus objectivos e respectivos níveis de concretização a atingir anualmente; posteriormente deverá efectuar a sua auto-avaliação preenchendo a respectiva ficha para o efeito; deverá também colaborar com o avaliador aquando da realização da entrevista anual de apreciação de desempenho.

Para que possa exercer as suas competências o avaliado tem direito a conhecer os critérios de avaliação a ele destinado, nomeadamente no que diz respeito aos seus objectivos e às ponderações que deve considerar; é também um direito seu reclamar e/ou recorrer em caso de discordância da avaliação atribuída; o avaliado tem também direito a que a sua avaliação seja confidencial e não divulgada aos restantes membros da entidade.

3.1.4. O que é avaliado

Na avaliação de desempenho tradicional, a personalidade dos funcionários, como por exemplo a capacidade de liderança, lealdade, entendimento com os demais colegas, eram avaliados com base no “senso comum”, o que fez com que este tipo de avaliação foi muito criticado uma vez que era muito subjectiva.

Entre 1970-1980 denota-se uma diminuição do uso deste tipo de avaliação, contudo não existe nenhuma oposição aos avaliadores efectuarem as suas avaliações com base na personalidade dos seus colaboradores.

É aqui importante salientar que um bom sistema de avaliação assenta na adaptação do funcionário ao seu posto de trabalho e não sobre o funcionário em si mesmo. Contudo devemos considerar não só o desempenho do trabalhador em relação à sua função mas também este deve ser determinado em relação aos outros trabalhadores, ou seja considerar igualmente a forma como o seu desempenho influencia o desempenho dos outros e vice-versa.

O avaliador deve conseguir avaliar o seu dependente a três níveis, quanto às suas competências cognitivas, isto é, de acordo com os conhecimentos que este possui, às suas competências relacionais, ou seja, quais as suas atitudes face aos relacionamentos interpessoais, e no que diz respeito às suas aptidões e habilidades técnicas.

Contudo, os directores continuam a avaliar os seus colaboradores privilegiando os objectivos que foram estabelecidos no ano anterior, considera-se este método mais justo visto que os colaboradores têm uma participação significativa na definição dos objectivos.

Com efeito, há que ter em conta que os colaboradores procuram o sucesso do seu desempenho estabelecendo para eles próprios metas. Esta situação pode levar a que estes negligenciem alguns aspectos do seu trabalho, como por exemplo, os objectivos do trabalho em equipa, bem como outros aspectos importantes do desempenho organizacional.

3.1.5. Vantagens e limitações da avaliação de desempenho

Vejamos agora quais as principais vantagens e limitações da avaliação de desempenho no que diz respeito à organização, aos avaliadores e aos avaliados.

Podemos salientar como vantagens da utilização de um sistema de avaliação de desempenho o facto dos avaliadores puderem avaliar o desempenho e o comportamento dos colaboradores, tendo em conta os factores de avaliação e o contacto com um sistema de medição objectivo; possuírem meios para melhor propor acções no sentido de melhorar o desempenho dos colaboradores; estarem em contacto e permitir uma

comunicação com os colaboradores, fazendo-os compreender a avaliação do desempenho e mostrando-lhes como está o seu desempenho através desse sistema.

No que diz respeito aos avaliados, têm a vantagem de com a aplicação de um sistema de avaliação, estes lhes dar a conhecer os aspectos comportamentais e de desempenho que a empresa valoriza no seu trabalho; bem como as expectativas da sua chefia em relação ao seu desempenho, os seus pontos fracos e fortes; mostrar as acções que a chefia toma quanto às melhorias do seu desempenho e aquelas que o colaborador deve tomar por conta própria; e o facto da aplicação deste sistema permitir aos colaboradores fazerem uma auto-avaliação e uma auto-crítica quanto ao seu desenvolvimento e desempenho.

Avaliar o potencial humano e definir a contribuição de cada colaborador; identificar os colaboradores que necessitam de desenvolvimento e seleccionar aqueles com condições de promoção ou transferência; e dinamizar a política de recursos humanos através da oferta de oportunidades aos colaboradores, estimulando a motivação e a produtividade, são algumas das vantagens que o estabelecimento deste sistema proporciona à organização.

Quanto às desvantagens, estas podem prender-se com a subjectividade do processo, que pode ser atribuída a diversas causas, tais como, erro de julgamento pelo avaliador; ambiguidade na avaliação, provocada por falta de informação ou informação errónea; método desadequado, parâmetros especificados mal definidos, falta de feedback; política de organização na qual a avaliação de desempenho é tida como ritual, ou serve apenas para definir aumentos de remuneração ou atribuição de pequenos prémios aos melhores avaliados; inflexibilidade do método, sendo que a avaliação de uma equipa é baseada no comportamento individual, ou a avaliação dos colaboradores com desempenho de funções longe da chefia.

3.1.6. Métodos de avaliação do desempenho

Cada organização escolhe o seu método de avaliação de desempenho, adaptando-o às suas características, no que diz respeito à Administração Pública Portuguesa, foi criado um método próprio designado de Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), o qual iremos aprofundar mais a frente, para já apresentarei alguns instrumentos de avaliação de desempenho frequentemente utilizados pelas organizações.

3.1.6.1. Abordagens centradas na personalidade

Estas são representadas, usualmente, pelas escalas ancoradas em traços de personalidade ou escalas gráficas, sendo estas, uma apresentação de traços de personalidades, a partir dos quais o avaliado será julgado pelo avaliador, sendo então marcado o ponto na escala que melhor indica o desempenho do mesmo.

Vejamos de seguida um exemplo de uma possível escala ancorada em traços (ver Figura 14).

Dimensões de desempenho	Escala de Avaliação				
	Desempenho Claramente Insatisfatório *	Desempenho Insatisfatório *	Desempenho Médio *	Desempenho Bom *	Desempenho Excelente *
Qualidade de trabalho refere-se à exactidão, perícia e perfeição no trabalho.					
Responsabilidade capacidade de ponderar julgar e agir, avaliando e assumindo as consequências dos actos e decisões.					
Cooperação refere-se ao grau em que o indivíduo trabalha cooperativamente com os outros e os ajuda.					
Dependência refere-se ao facto do indivíduo seguir as direcções e políticas da empresa sem ser supervisionado.					

**Figura 14– Exemplo de escalas ancoradas em traços
(Adaptado de De Cenzo e Robbins, 1996)**

3.1.6.2. Abordagens centradas nos comportamentos

Mais de trinta anos após terem surgido as escalas centradas na personalidade desenvolveram-se diversos instrumentos, relativamente diferentes, mas que têm em comum o facto de se basearem em comportamentos (Caetano, 2000). Serão seguidamente apresentados alguns destes métodos.

3.1.6.2.1. *Incidentes Críticos*

O método de incidentes críticos foi proposto pela primeira vez por Flanagan (1954) e consiste na anotação, por parte do avaliador, durante o período em que decorre a avaliação, dos desempenhos muito bons ou muito fracos que sejam importantes para a função do avaliado. No final do período em que decorre a avaliação, o avaliador discute, então, esse registo descritivo com o trabalhador (Carrol e Schneier, 1982).

3.1.6.2.1. *Escalas de escolha forçada*

As escalas de avaliação de escolha forçada têm conjuntos de dois, quatro ou seis itens que incluem ou todas as afirmações com descrições positivas, ou todas as afirmações com descrições negativas. O avaliador terá de escolher metade daqueles itens que melhor transcrevam o desempenho do avaliado (ver Figura 15) (Caetano, 2000).

Vendedor – “Qualidade do trabalho”		
(Assinalar as duas descrições que mais se ajustam ao colaborador)	Índice de discriminação*	Índice de desejabilidade*
_ 1. Responde adequadamente às objecções dos clientes.	.20	4.9
_ 2. Conhece bem os produtos que vende.	2.3	4.8
_ 3. Argumenta de um modo claro e persuasivo.	2.5	5.0
_ 4. Actua de acordo com as normas da empresa.	.18	4.5

Figura 15 – Exemplo de escolha forçada
(Adaptada de Caetano, 2000)

Para cada um dos conjuntos de itens é necessário, ainda calcular um índice de discriminação de modo a que só metade dos itens tenham um alto índice de discriminação e se garanta a diferenciação entre os desempenhos dos avaliados (Carrol e Schneier, 1982).

3.1.6.2.2 Escalas ancoradas em comportamentos

Smith e Kendall (1963) consideraram que a maior parte dos erros que os avaliadores cometiam, eram devidos a problemas de padronização das escalas ancoradas em traços, as quais levavam os avaliadores a interpretarem de diferentes modos os mesmos itens. Desta forma foi por estes proposto as escalas ancoradas em comportamentos que incluem as escalas geralmente designadas pela sigla inglesa BES (“behavioral expectations scales”), o que em português significa escalas de expectativas comportamentais, ou BARS (“behavioral anchored rating scales”), escalas de avaliação comportamentais ancoradas.

As primeiras são escalas que apresentam os vários graus de comportamento que se espera do avaliado e cada uma destas descrições é como uma âncora em que o avaliador deve escolher aquela que melhor se adequa ao diagnóstico que faz do desempenho do colaborador (Lathan e Wexley, 1981). Sendo também as suas descrições equiparadas com uma âncora como as anteriores, as BARS são por sua vez, constituídas por dimensões que descrevem um determinado comportamento, e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada uma dessas dimensões.

Smith e Kendall consideram que, para construir este tipo de escalas é necessária a participação de todos os avaliadores, para que as dimensões e níveis de desempenho resultem do acordo destes, pois só assim poderá ser possível alcançar a equabilidade de critérios que permitirão obter a exactidão nas avaliações. (ver Figura 16)

Dimensão do cargo: planejar, organizar e calendarizar o projecto e as datas requeridas.	
7 () Excelente	Desenvolve um plano e projecto compreensivo, documenta-o bem, obtém a aprovação necessária e distribui o plano a quem interessa.
6 () Muito bom	Planifica, comunica e observa os aspectos importantes; verifica semana após semana o progresso do projecto relativamente aos planos. Mantém actualizados os gráficos das realizações do projecto e utiliza-os para optimizar quaisquer modificações necessárias.
5 () Bom	Manifesta ocasionalmente problemas operacionais menores, mas comunica com eficácia.
4 () Médio	Satisfaz os constrangimentos de tempo dos clientes; excessos de tempo e de custo são frequentes. Faz uma lista das datas previstas à medida que o projecto progride, acrescentando geralmente acontecimentos não previstos. Provoca queixas frequentes dos clientes.
3 () Abaixo da média	Os planos são pouco definidos. É frequente estabelecer prazos irrealistas. Não consegue planejar mais do que um ou dois dias para a frente.
2 () Muito fraco	Não tem plano ou prazos de segmentos de trabalho a realizar.
1 () Inaceitável	Raramente, se alguma vez, completa o projecto por falta de planeamento e parece não se preocupar. Falha repetidamente devido a falta de planeamento.

Figura 16 – Exemplo de escalas ancoradas em comportamentos
(Adaptado de Schneier e Beatty, 1978)

3.1.6.3. Abordagens centradas na comparação com outros

A avaliação de desempenho nesta abordagem é feita com base na comparação entre indivíduos que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si. Dentro desta abordagem podemos destacar o método de ordenação simples que consiste na comparação do desempenho dos avaliados com vista a obter uma lista hierarquizada de indivíduos do melhor para o pior. Segundo Carrol e Schneier (1982), neste tipo de método de avaliação, é necessário que existam, pelo menos, três indivíduos que desempenhem funções semelhantes para que o avaliador possa hierarquizar os avaliados, em função do desempenho de cada um.

3.1.6.4. Abordagens centradas nos resultados

Neste tipo de abordagem é avaliado em que medida os resultados do desempenho estão de acordo com os padrões ou com os objectivos previamente estabelecidos para um determinado período. O método gestão por objectivos foi concebido por Drucker em 1954, e adoptado por muitas empresas americanas no final dos anos 50, actualmente é um dos instrumentos de medida mais utilizado para avaliar os quadros nas organizações (Carroll e Schneier, 1982).

Chiavenato (1981) refere que neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociam os objectivos a alcançar durante um período de tempo. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objectivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem-se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objectivos. O gestor ou avaliador nunca deve avaliar aspectos que não estejam previstos nos objectivos, ou que não tivessem sido comunicados ao avaliado. Deve ser assim permitido ao avaliado apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o seu avaliador.

Seguidamente será apresentada uma tabela resumo das vantagens e desvantagens de cada um dos instrumentos de avaliação anteriormente descritos.

Instrumentos de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Escalas ancoradas em traços	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil construção e utilização. • Obtém-se uma quantificação do desempenho do avaliado 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação pouco discriminante. • Não permite o controlo efectivo dos erros de cotação. • Dificulta o feedback com o avaliado.
Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita o feedback com o avaliado. • Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige muito tempo por parte do avaliador. • Não é possível controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos incidentes. • Não se obtém uma quantificação do desempenho.
Escalas de escolha forçadas	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz a probabilidade de se verificar erros de cotação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta o feedback com o avaliado • Exige muito tempo na sua construção.
Escalas ancoradas de comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita o feedback com o avaliado. • O envolvimento dos avaliadores na construção da escala serve como formação sobre o processo de avaliação. • Obtém-se uma quantificação do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem custos extremamente elevados na construção.
Ordenação simples	<ul style="list-style-type: none"> • Custos baixos em todo o processo de avaliação. • Fundamenta algumas decisões ao nível da gestão de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação pouco discriminante. • Dificulta o feedback com o avaliado.
Gestão por objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que o avaliado tenha um feedback constante do seu desempenho. • Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. • Faz aumentar o esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade, sobretudo, nas empresas orgânicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os avaliadores têm grande dificuldade em definirem os objectivos e planos de acção. • As empresas têm dificuldade em avaliar os objectivos. • Dificuldade em ponderar factores contextuais fora do controlo dos avaliados.

Figura 17 – Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de instrumentos de avaliação

(Adaptado de Caetano, 2000)

3.1.7. Fontes de Avaliação de Desempenho

Debrucemo-nos agora sobre quem deve realizar a avaliação, durante os últimos anos a fonte privilegiada para avaliar o desempenho das pessoas nas organizações tem sido a chefia imediata do avaliado. Vejamos de seguida quais as várias fontes de avaliação utilizadas bem como algumas das suas vantagens e desvantagens.

3.1.7.1. Avaliação pelo superior hierárquico

A maior parte das empresas utiliza este método, dado o facto de considerarem que o superior hierárquico é quem tem posição legítima para avaliar o desempenho dos seus colaboradores. No entanto verifica-se também que, na maioria dos casos, este tipo de avaliações encontra-se mais sujeita a erros de cotação e têm níveis muito baixos de fidelidade e de validade (Latham e Wexley, 1981).

3.1.7.2. Auto-avaliação (Avaliação pelo avaliado)

São os avaliados que medem a sua própria performance, após efectuarem a sua avaliação, cada avaliado reúne-se com o seu superior hierárquico para analisarem em conjunto as respostas e discutirem os resultados. Este método estimula o empenho e desenvolvimento dos subordinados mas os resultados podem ser condicionados pelos pontos de vista e os interesses individuais de cada avaliado.

3.1.7.3. Avaliação pelos colegas

Este tipo de avaliação não é frequentemente utilizado pelas empresas dado o facto de, para que este tenha algum grau de eficiência, é necessária a existência de um contexto cultural da organização que reflecta e valorize a auto-responsabilização, o feedback e o trabalho de equipa (Caetano, 2000).

3.1.7.4. Avaliação pelos subordinados

O facto de a avaliação estar mais adequada aos actuais modelos de gestão que as empresas procuram aplicar; o facto de esta avaliação resultar de várias opiniões independentes; e o facto de os subordinados estarem numa posição diferente das restantes pessoas da organização para observarem o desempenho da chefia, são três razões referidas por Bernardin e Beatty (1984) a favor deste tipo de avaliação.

Um dos grandes problemas desta avaliação pode prender-se com o medo possivelmente sentido pelos subordinados de sofrer futuras represálias pela parte dos chefes.

3.1.7.5. Avaliação a 360°

É o método de avaliação mais sofisticado de entre os apresentados, neste método todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, são simultaneamente avaliadores e avaliados, isto é, cada elemento da organização é avaliado por todos os elementos que afectam e são afectados pelo seu desempenho dentro da organização.

Seguidamente exibimos um quadro resumo de algumas das vantagens e desvantagens das fontes de avaliação de desempenho anteriormente apresentadas.

Fontes de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
Chefe imediato	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar. • Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação. • As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade.
Auto-Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado. • Coloca o chefe no papel de conselheiro. • Desenvolvem-se objectivos e planos de acção que resultam do acordo entre o avaliado e o chefe. • Aumenta a satisfação do avaliado e da chefia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes. • Viola as normas tradicionais da relação entre chefe/subordinado.
Colegas	<ul style="list-style-type: none"> • Índices altos de fidelidade e validade. • As avaliações resultam de julgamentos dependentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • As avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os colegas. • O avaliado pode reagir negativamente à avaliação.
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Mais adequado aos modelos de gestão actualmente sugeridos. • As avaliações resultam de julgamentos independentes. • Os subordinados têm uma posição diferente para observar o desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias. • Os subordinados, normalmente, não contactam com todas as tarefas desempenhadas pelo chefe.
Avaliação de 360 graus	<ul style="list-style-type: none"> • Validação dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores. • Desenvolvimento das várias componentes das competências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.

Figura 18 – Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação de desempenho (Adaptado de Caetano e Vala, 2007)

3.2. O Caso do Município de Porto Moniz – SIADAP

Como anteriormente referido cada organização escolhe o seu método de avaliação de desempenho, adaptando-o as suas características, no caso da Administração Pública Portuguesa, foi instituído pela Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro (Anexo 3) o Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), aplicando-se este ao desempenho dos serviços públicos, dos respectivos dirigentes e demais trabalhadores.

O Município de Porto Moniz não é excepção e utiliza o SIADAP como sistema de avaliação dos seus colaboradores. Neste ponto do relatório irei descrever o que é o SIADAP e os subsistemas que o constituem, com base na lei acima referida e no que me foi transmitido aquando da realização do estágio, referindo-me, sempre que possível às tarefas desempenhadas na base deste, durante o estágio.

De acordo com a lei que o veio estabelecer, o SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

Vejamos agora a figura seguidamente apresentada com definições de alguns termos utilizados quando se fala em SIADAP.

Termos	Definições
Competências	Parâmetro da avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador.
Dirigentes máximos de serviço	Os titulares de cargos de direcção superior do 1º grau ou legalmente equiparado, outros dirigentes responsáveis pelo serviço dependente de membro do Governo ou os presidentes de órgão de direcção colegial sob sua tutela ou superintendência.
Dirigentes superiores	Os dirigentes máximos dos serviços, os titulares de cargo de direcção superior do 2º grau ou legalmente equiparados e os vice-presidentes ou vogais de órgão de direcção colegial.
Dirigentes intermédios	Os titulares de cargos de direcção intermédia dos 1º e 2º graus ou legalmente equiparados, o pessoal integrado em carreira, enquanto se encontre em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por prazo superior a seis meses no ano em avaliação e outros cargos e chefias de unidades orgânicas.
Objectivos	O parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis.
Serviço efectivo	O trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços.
Serviços	Os serviços da administração directa e indirecta do Estado, da administração regional autónoma e da administração autárquica, incluindo os respectivos serviços desconcentrados ou periféricos e estabelecimentos públicos, com excepção das entidades públicas empresariais.
Trabalhadores	Os trabalhadores da Administração Pública que não exerçam cargos dirigentes ou equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respectiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses, incluindo pessoal integrado em carreira que não se encontre em serviço de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira.
Unidades homogéneas	Os serviços desconcentrados ou periféricos da administração directa e indirecta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de actividades ou fornecem o mesmo tipo de bens e ou prestam o mesmo tipo de serviços.
Unidades orgânicas	Os elementos estruturais da organização interna de um serviço quer obedeam ao modelo de estrutura hierarquizada, matricial ou mistas.
Utilizadores externos	Os cidadãos, as empresas e a sociedade civil.
Utilizadores internos	Os órgãos e serviços da administração directa e indirecta do Estado e das administrações regionais e autárquica, com excepção das entidades públicas empresariais.

Figura 19 – Definições de termos utilizados no SIADAP

(Adaptado da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro)

Já anteriormente havia sido referido que a avaliação do desempenho é um instrumento crucial na aplicação de uma cultura de mérito, no progresso dos colaboradores e no aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados pelas entidades. Foi neste sentido, que foi estabelecido o SIADAP, cujos objectivos estão apresentados na Figura 20.

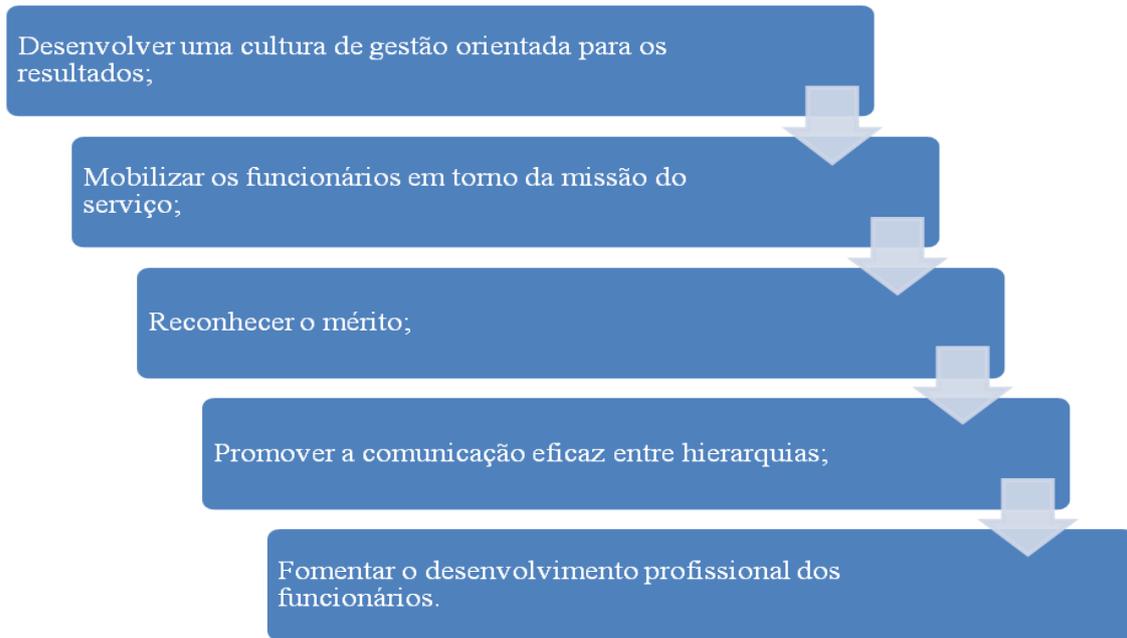


Figura 20 – Objectivos do SIADAP

(Adaptado da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro)

O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseados em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços. Este integra três subsistemas que funcionam de forma integrada pela coerência entre os objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento e os objectivos fixados aos dirigentes e demais trabalhadores. (ver Figura 21)

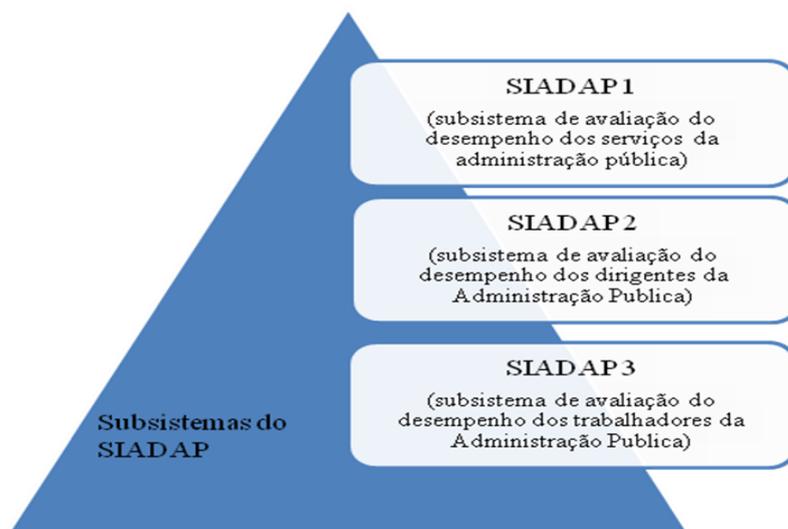


Figura 21 – Subsistemas do SIADAP

Passemos a analisar cada subsistema em separado, sobre o SIADAP 1 e 2 faremos uma breve apresentação incidindo sobre os aspectos mais importantes, quanto ao SIADAP 3 analisaremos ao pormenor cada característica do processo, dado o facto de ter sido sobre esse incidida maior evidência na realização do estágio.

3.2.1. SIADAP 1

O grande objectivo do sistema de avaliação dos serviços públicos é reforçar na Administração Pública uma cultura de avaliação e responsabilização, maioritariamente marcada pela publicação dos objectivos e resultados obtidos pelos serviços, de uma avaliação feita com base em parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade. Esta avaliação assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam, segundo a Lei nº66-B/2007 de 28 de Dezembro, a missão do serviço; os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente; os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados; os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação; os meios disponíveis, sinteticamente referidos; o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos; a identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas; e a avaliação final do desempenho do serviço.

Os indicadores de desempenho a estabelecer no QUAR devem obedecer igualmente ao princípio da pertinência face aos objectivos que pretendem medir; da credibilidade; da facilidade de recolha; da clareza; e da comparabilidade. Indicadores estes que devem permitir a mensurabilidade dos desempenhos, devendo ser assegurada a participação das várias unidades orgânicas na definição dos mesmos.

Esta avaliação é anual, e é efectuada através da auto-avaliação e da heteroavaliação. A primeira tem carácter obrigatório e deverá evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR, em particular face aos objectivos anualmente fixados.

No que diz respeito à heteroavaliação, esta pode ser realizada quer por operadores internos, designadamente inspecções-gerais, quer por operadores externos, nomeadamente associações de consumidores ou outros utilizadores externos, e com esta é pretendida a obtenção de um conhecimento aprofundado das causas dos desvios

evidenciados na auto-avaliação ou de outra forma detectados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas menções de “Desempenho Bom”, se atingiu todos os objectivos e superou alguns, “Desempenho Satisfatório”, quando o serviço em questão atingiu todos os objectivos ou pelo menos os mais relevantes e “Desempenho Insuficiente”, se os objectivos relevantes não foram atingidos. Em cada ministério pode ainda ser atribuída aos serviços com avaliação “Desempenho Bom”, uma distinção de mérito reconhecendo “Desempenho Excelente”, a qual significa superação global dos objectivos.

3.2.2. SIADAP 2

Contrariamente a avaliação efectuada no SIADAP 1, a avaliação global dos dirigentes da Administração Pública é realizada no fim das comissões de serviço, sendo que anualmente apenas se procede a uma avaliação intercalar, não produzindo estas efeitos na carreira de origem dos dirigentes. A avaliação do desempenho, com efeitos na carreira de origem, dos trabalhadores que exercem cargos de dirigentes é realizada anualmente nos termos do SIADAP 3 que analisaremos mais a frente.

A avaliação de desempenho de dirigentes superiores assenta na carta de missão assinada por estes no início da comissão de serviço e é efectuada com base nos parâmetros “grau de cumprimento dos compromissos” e “Competências”, sendo os primeiros constantes das respectivas cartas de missão e tendo por base indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objectivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao serviço. No que diz respeito às competências estas devem ser de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão.

Quanto à avaliação de desempenho dos dirigentes intermédios esta integra-se no ciclo de gestão do serviço e efectua-se com base nos parâmetros “Resultados” e “Competências”, integrando estas últimas a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo, e sendo os resultados, aqueles obtidos nos objectivos da unidade orgânica que dirige.

Estes parâmetros são o fundamento para a avaliação intercalar dos dirigentes intermédios, sendo que o parâmetro relativo a “Resultados” assenta nos objectivos, em

número não inferior a três, anualmente negociados com o dirigente, os resultados obtidos neste parâmetro são valorados numa escala de três níveis com os termos “Objectivo Superado”, ao qual corresponderá uma pontuação de 5; “Objectivo Atingido”, correspondendo a este uma pontuação de 3; e obtendo uma pontuação de 1 temos o termo “Objectivo Não Atingido”, a pontuação final será a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

No que diz respeito ao parâmetro “Competências” este assenta nas competências previamente escolhidas, em número não inferior a cinco, sendo estas valoradas de acordo com uma escala cujas pontuações são atribuídas da mesma forma que as do parâmetro anterior mas com termos distintos, sendo eles, “Competência demonstrada a um nível elevado”, “Competência demonstrada” e “Competência não demonstrada”, a pontuação final a atribuir é igualmente a média aritmética das pontuações atribuídas.

Para a fixação da classificação final são atribuídas por lei uma ponderação mínima de 75% para os “Resultados” e uma ponderação máxima de 25% para as “Competências”.

No que diz respeito a quem avalia, os dirigentes intermédios do 1º grau são avaliados pelo dirigente superior de quem dependem directamente, e os dirigentes intermédios do 2º grau são avaliados pelo dirigente superior ou intermédio de 1º grau de quem directamente dependem.

Os termos associados às menções qualitativas em função das pontuações finais de cada parâmetro atribuídos à avaliação final são de “Desempenho Relevante”, quando a avaliação final é de 4 a 5; “Desempenho Adequado” quando esta se encontra entre 2 a 3,999; e de “Desempenho Inadequado” sempre que a avaliação final corresponde a um valor entre 1 e 1,999.

A atribuição de “Desempenho Relevante” é objecto de apreciação por parte do Conselho Coordenados da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando a atribuição de “Desempenho Excelente”, conferindo a quem o obtenha por três anos consecutivos algumas regalias das quais fazem parte a atribuição de cinco dias de férias, no ano seguinte, ou correspondente remuneração.

3.2.3. SIADAP 3

Como anteriormente referido este será o subsistema que irei aprofundar mais neste relatório, dado que foi sobre este incidida maior evidência no decorrer do estágio.

Analisaremos cada parte do processo de avaliação dos trabalhadores, iremos abordar a periodicidade e requisitos para esta avaliação, a metodologia de avaliação, os efeitos que essa mesma avaliação pode produzir, os intervenientes deste processo e finalmente iremos analisar o processo propriamente dito, pormenorizando as várias etapas do mesmo.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores, tal como acontece com a dos serviços, deve ser efectuada anualmente, e deve respeitar o ano civil anterior. Tendo sempre em atenção que o trabalhador deverá ter constituído relação jurídica de emprego público há pelo menos seis meses, nos casos em que isto não se verifique, esse período deverá ser objecto de avaliação conjunta com o do ano seguinte.

No que diz respeito aos parâmetros de avaliação, estes são os mesmos que para o SIADAP 2, mas com diferentes incidências. Isto é, o parâmetro “Resultados” decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter, tendo em conta os objectivos do serviço e/ou da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos. No que diz respeito ao parâmetro “Competências”, este assenta em competências previamente escolhidas³ para cada trabalhador num número não inferior a cinco, escolhidas mediante acordo entre o avaliador e o avaliado.

Os objectivos definidos devem ser de produção de bens e actos ou prestações de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores; de qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores; de eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento; e de aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais dos trabalhadores.

³ A lista de competências bem como as suas descrições podem ser consultadas na Portaria nº1633/2007 de 31 de Dezembro, em anexo 4.

Poderão ainda ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada, quando estes impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada. No caso da entidade de acolhimento, podemos salientar a existência de um objectivo de responsabilidade partilhada quanto à redução de toner e papel de impressão.

Para cada objectivo é definido um indicador de medida do desempenho por forma a medir os resultados. Tendo presente a medição do grau de cada um dos objectivos a avaliação dos resultados é expressa em três níveis, tal como no SIADAP 2, “Objectivo Superado” atribuído uma pontuação de 5; “Objectivo Atingido” com a atribuição de uma pontuação de 3; e “Objectivo Não Atingido”, a que corresponde uma pontuação de 1. Da mesma forma a pontuação final a atribuir ao parâmetro “Resultados” é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

Respeitante às competências a sua avaliação é expressa em “Competência demonstrada a um nível elevado” com valor de 5, “Competência demonstrada”, a que corresponde uma pontuação de 3 e “Competência não demonstrada ou inexistente”, obtendo este um valor de 1, a pontuação final a atribuir é igualmente a média aritmética das pontuações atribuídas.

A avaliação final será então, como já anteriormente referido, o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação acima explicitados, sendo que para cada um dos parâmetros é fixada por lei uma ponderação, não podendo ser esta, para o parâmetro “Resultados” inferior a 60%, e para o parâmetro “Competências” superior a 40%. As menções qualitativas que expressam a avaliação final, em função das pontuações de cada parâmetro são iguais às referidas para o SIADAP 2, sendo também as menções qualitativas de “Desempenho Relevante” objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de um eventual reconhecimento de mérito significando este “Desempenho Excelente”.

Passemos então a analisar os efeitos que a avaliação do desempenho de cada trabalhador pode ter, tendo sempre por base a Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores da função pública produz alguns efeitos que passamos a enumerar, identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas; diagnóstico de necessidades de formação; identificação de competências e comportamentos profissionais

merecedores de melhoria; melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho.

Como podemos observar os primeiros efeitos referidos dizem respeito às necessidades de melhoria por parte dos funcionários com vista a obter a excelência no seu local de trabalho, sendo o último efeito relacionado com a progressão na carreira, todos estes efeitos estão, como seria de prever, relacionados com o objectivo global do SIADAP de contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública.

O reconhecimento de “Desempenho excelente”, se este for obtido em três anos consecutivos, confere ao trabalhador direitos como a obtenção de um período sabático com a duração máxima de três meses; um estágio em organismo da Administração Pública estrangeira ou organização internacional; um estágio em outro serviço público, organização não-governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública; ou ainda a frequência de acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais. Este reconhecimento confere ainda ao trabalhador, o direito a cinco dias de férias no ano seguinte ou, por opção, a correspondente remuneração.

No caso do reconhecimento de “Desempenho Relevante” em três anos consecutivos o trabalhador tem direito a três dias de férias no ano seguinte, ou à correspondente remuneração.

Passando agora a uma fase da avaliação da qual todos os trabalhadores recebem, a atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Inadequado”, esta avaliação exige uma grande responsabilidade na sua atribuição, é necessário o acompanhamento da mesma por uma caracterização que especifique os respectivos fundamentos da sua atribuição, em cada parâmetro, de forma a possibilitar decisões no sentido de analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador; e fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador. Mais uma vez o SIADAP procura identificar o potencial de evolução dos trabalhadores e diagnosticar as respectivas necessidades de formação, necessidades estas que devem traduzir-se em acções de melhoria a incluir no plano de desenvolvimento de todos os trabalhadores.

Já anteriormente foi referido quais os intervenientes dos processos de avaliação de desempenho, no caso dos processos de avaliação de desempenho na administração pública existem mais três elementos para além do avaliador e do avaliado, passaremos então a referi-los e a enumerar as suas competências.

Iniciemos por referir o dirigente máximo do serviço ao qual compete a homologação das avaliações anuais, bem como a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho, este deve também assegurar o cumprimento no serviço das regras estabelecidas na Lei nº 66-B/2007 de 29 de Dezembro, em matéria de princípios e regras, níveis de ponderação de parâmetros e percentagens de diferenciação de desempenhos, cabendo-lhe também a garantia da adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades específicas do serviço.

Junto do dirigente máximo funciona um conselho coordenador da avaliação, presidido pelo dirigente máximo do serviço e deve integrar para além do responsável pelos recursos humanos, três a cinco dirigentes de serviço, este tem como principais competências estabelecer as directrizes, as orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, escolha de competências e de indicadores de medida, os números de objectivos e competências a que se deve subordinar na avaliação de desempenho, para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e 3. Cabe a este órgão também garantir o rigor e a diferenciação de desempenho do SIADAP 2 e 3, sendo da sua responsabilidade validar as avaliações de “Desempenho Relevante” e “Desempenho Inadequado”, bem como proceder ao reconhecimento do “Desempenho Excelente” bem como a emissão de pareceres sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados.

O último interveniente deste processo é a comissão paritária com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação, esta deve ser composta por quatro vogais, sendo dois representantes da administração, designados pelo dirigente máximo do serviço, sendo um membro do conselho coordenador de avaliação, e dois representantes dos trabalhadores por estes eleitos.

O processo de avaliação dos trabalhadores compreende várias fases, seguidamente esclarecerei o que deve ser realizado em cada fase, conjuntamente com esse esclarecimento, irei mencionar o que por mim foi realizado em cada dessas fases.

O Planeamento é o ponto de partida neste processo, nesta fase são estabelecidas as articulações necessárias na aplicação dos vários subsistemas que constituem o SIADAP, nomeadamente visando o alinhamento dos objectivos do serviço, dos dirigentes e demais trabalhadores, devendo esta fase decorrer no último trimestre de cada ano civil. Seguidamente, na primeira quinzena do mês de Janeiro, deverá, em regra ocorrer a auto-avaliação e a avaliação, a primeira é obrigatória e tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação, concretizando-se esta através do preenchimento de uma ficha própria, a analisar pelo avaliador. Quanto a avaliação esta é efectuada pelo avaliador em função dos parâmetros e respectivos indicadores.

Seguidamente dá-se início à fase de harmonização de propostas de avaliação, realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação para proceder à análise das propostas e à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos transmitindo, se for necessário, novas orientações aos avaliadores. A partir desta fase da avaliação, o meu orientador na CMPM pôs-me a par das etapas já decorridas e conclui que todas as avaliações anteriormente sugeridas pelos respectivos avaliadores foram validadas pelo conselho coordenador de avaliação e passou-se então à realização de reuniões dos avaliadores com cada um dos respectivos avaliados. Foi-me autorizada a presença em algumas destas reuniões, nas quais pude aperceber-me de que anteriormente à entrega da nota pelos avaliadores, estes efectuavam uma análise da auto-avaliação que lhe fora entregue por cada um dos avaliados, conjuntamente com estes, discutindo o porquê das divergências, seguidamente o avaliador passaria a explicar ao avaliado o porque da atribuição da sua nota, esclarecendo claramente a nota atribuída a cada parâmetro de avaliação. Nestas reuniões também são analisados os objectivos e competências a demonstrar no próximo período anual de avaliação, assisti a algumas modificações maioritariamente porque os avaliados iriam mudar ou acumular funções, uma das alterações deveu-se também o facto de ter sido atribuído a esse funcionário uma menção de “Desempenho Relevante”, então tivemos que reforçar os objectivos e as competências a demonstrar desse funcionário.

No seguimento das reuniões de avaliação, são realizadas as reuniões do conselho coordenador da avaliação, com o intuito de validar as propostas de avaliação com menções “Desempenho Relevante” e “Desempenho Inadequado” e analisar o impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de “Desempenho

Excelente”. Não me foi autorizada a participação nesta reunião, mas do que posteriormente me foi passado, não existiu a necessidade de validar propostas de “Desempenho Inadequado”, nem reconhecer algum “Desempenho Excelente”.

Após a tomada de conhecimento da avaliação por parte dos trabalhadores estes têm 10 dias úteis para requerer a avaliação do seu processo por parte da comissão paritária, se não concordarem com a proposta de avaliação a eles apresentada. Enquanto segui o processo de avaliação de desempenho na CPM não tive conhecimento de nenhum requerimento para audição por parte da comissão paritária, do que concluo que não existiu a necessidade de alguma apreciação da parte desta.

Encontramo-nos agora na fase final do nosso processo de avaliação, sendo da competência do dirigente máximo do serviço a homologação das avaliações de desempenho, seguidamente os avaliadores têm um prazo de cinco dias úteis para reclamarem o acto de homologação.

3.3. Considerações finais

Após ter sido feita uma análise teórica aos princípios e aplicações do SIADAP, deparo-me com a necessidade de exercer algumas considerações finais acerca deste tema, nomeadamente no que diz respeito à sua aplicação e adaptabilidade à administração pública, em particular às autarquias locais.

Como já anteriormente referido, o SIADAP, como instrumento de gestão, pretende promover o mérito e motivar os trabalhadores e valorizar os melhores desempenhos através da sua qualificação e melhoria contínua, com vista a criar uma cultura de responsabilidade nas organizações e fazer uma avaliação rigorosa do cumprimento dos objectivos alinhados com a estratégia organizacional, reforçando assim os vários níveis de responsabilidade e responsabilização de cada organismo da administração pública.

Embora a obrigatoriedade formal da implementação deste Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) seja cada vez mais uma realidade, as controvérsias de adaptabilidade desse sistema têm vindo a ser cada vez mais acentuadas. Deste modo a pretensão de uniformizar a avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública, quer em autarquias, quer em serviços de saúde, justiça e defesa, ao seguir a lógica da tão questionada nova gestão

pública, necessita ainda de mais reflexões e estudos para se melhor compreender o seu contributo para atingir serviços públicos de excelência.

Existe igualmente a necessidade de ter em atenção que, no presente, o SIADAP está a ser maioritariamente utilizado como um instrumento de controlo dos trabalhadores e não como um meio para incitar os indivíduos para um maior envolvimento no clima organizacional, isto é, a aplicação do SIADAP faz com que os trabalhadores se limitem a atingir os objectivos que lhes foram propostos, descurando assim do objectivo global da organização, atingir a excelência do serviço.

Tendo por base a reflexão numa autarquia local, sugerimos que a operacionalização dos critérios indicadores para a avaliação de desempenho terá que ter em conta a especificidade do contexto organizacional de forma a contribuir para um clima organizacional coeso que reflecta um ambiente de justiça e confiança, e que promova o bem-estar individual, assim como o alto desempenho organizacional. Só assim temos culturas de avaliação de desempenho em que a gestão do contrato psicológico é uma realidade.

O SIADAP ainda muito tem que caminhar em direcção à gestão da motivação intrínseca e do propósito do envolvimento dos indivíduos.

Conclusões

Ao longo deste relatório foi referido que o potencial humano pode ser verdadeiramente desenvolvido com benefícios para o bem-estar pessoal e o elevado desempenho organizacional desde que seja realidade a gestão do contrato psicológico.

Desta forma, conhecer as expectativas do indivíduo e da organização promove a gestão da motivação, a qual é determinante para a identificação e envolvimento dos indivíduos com e no seu trabalho. Caso contrário, corre-se o risco de uma gestão da satisfação na perspectiva da lógica dos novos modelos de gestão pública.

É necessário observar a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão que é uma mais-valia para que ambas as partes, indivíduo e organização conheçam as suas competências e limitações, de forma a fazer uso de procedimentos de reconhecimento e de estratégia de desenvolvimento e formação do potencial humano com vista a atingir a excelência organizacional.

Sendo uma realidade a obrigatoriedade da administração pública aplicar o SIADAP é determinante que seja feito de uma forma coerente, identificando os objectivos dos seus colaboradores alinhados com a estratégia organizacional.

Embora a tendência aponte para uma maior utilização da avaliação de desempenho pelas organizações, há uma consciência muito maior das suas limitações, exigindo assim um maior envolvimento das pessoas e das organizações para que possa existir um clima de responsabilização que leve à motivação dos trabalhadores em prol da melhoria organizacional.

Pelo que pude constatar ao longo do estágio realizado, os funcionários da CPM estão motivados em prestar o melhor serviço possível à comunidade, atingido assim um dos grandes objectivos do município. É notável que alguns destes funcionários, vêem a função que desempenham não só como uma fonte de rendimentos, mas também como um contributo positivo para a CPM e consecutivamente para a comunidade em que estão inseridos.

Todos os funcionários têm total liberdade para executar as suas tarefas, sendo incentivado a prática do “empowerment” a alguns funcionários, delegando-lhes competências de liderança sobre equipas de funcionários com fim a atingir um

objectivo, ou de ajudar um colega menos experiente, evidenciando um “social network”, que estabelece um padrão de relações entre indivíduos no seu local de trabalho.

Não podemos deixar de referir que parte da motivação dos trabalhadores ainda está ligado com a remuneração que recebem e se esta recompensa ou não o seu trabalho, mas podemos tentar que este não seja o único motivo pelo qual os trabalhadores esforçam-se por cumprir a sua função. Aliado ao contrato psicológico deverá sempre estar o clima de trabalho envolvente, isto é, um clima organizacional onde exista uma partilha de percepções individuais do que é recompensado, apoiado, e esperado.

Após a experiência real de aplicação do SIADAP constatei que este apenas tem em conta, na sua avaliação, os objectivos e competências anteriormente definidas, não são postos em causa alguns incidentes críticos que possam ocorrer paralelamente aos objectivos, penso que deveria ser incluído no sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública um método de análise de incidentes críticos que possam acontecer ao longo do ano de avaliação. Não querendo dizer com isto que sejam avaliados acontecimentos não previstos nos objectivos, mas para que seja anotados e discutidos aquando das reuniões de avaliação com os avaliados e decidido uma forma de corrigir estes erros.

De salientar que mesmo não sendo um dos objectivos do SIADAP, este permite, que o avaliador realize sempre uma comparação entre trabalhadores, principalmente se estes tiverem as mesmas funções. A explicação para esta falha encontra-se na falta de um modelo de referência, isto é, a não identificação de indicadores explícitos do elevado desempenho. Estas são duas das potenciais causas para que a avaliação de desempenho inerente ao SIADAP não seja totalmente coerente com o efectivo desempenho de um trabalhador, tornando assim a tarefa de avaliar muito complexa, mas não impossível de ser realizada.

Uma apreciação crítica a todo o Estágio permite-me referir que este foi uma mais-valia para a minha formação profissional e também pessoal. Profissional na medida em que pude por em prática conhecimentos adquiridos na faculdade, nomeadamente em cadeiras como Comportamento Organizacional I e II, Gestão pela Qualidade Total, Estratégia Empresarial, Marketing de Serviços e fundamentalmente quando estaguei na área de contabilidade, Contabilidade Financeira I e II e Contabilidade Pública. Formação pessoal na medida em que aprendemos a saber lidar com diferentes pessoas, com variados tipos de personalidades e feitios.

Apesar de ter sentido alguma dificuldade ao início, dado o facto da inexistência de experiência profissional da minha parte, não posso deixar de referir o à vontade com que fui recebida neste estágio e a compreensão e ajuda que me foi passada por todos os colegas de trabalho.

Para além do mais, penso que a minha contribuição foi uma mais-valia na instituição, ajudando não só, mas também, a colmatar faltas de Recursos Humanos, principalmente devido a períodos de férias.

De salientar ainda que a estrutura teórica inerente à formação académica desenvolvida é um grande suporte para a aplicação prática existente uma experiência profissional, mas também é possível um melhor entendimento teórico após uma aplicação na prática.

Referências Bibliográficas

- Alexandre, Joaquim, “A Nova Lei das Finanças Locais: Manual para Financeiros e Não Financeiros”. DisLivro, 2007.
- Almeida, F. N., Avaliação de Desempenho para Gestores. McGraw-Hill, 1996.
- Bach, Stephen, Managing Human Resources: Personnel management in transition. Blackwell Publishing, 2005.
- Bernardin, H. John e Beatty, Richard W. , Performance appraisal: Assessing human behavior at work, Boston. Kent Pub. Co., 1984
- Caetano, A.; Vala, J.,Gestão de recursos humanos. Contextos, processos e técnicas. Lisboa: RH Editores,2000.
- Caetano, António, Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas. R.H. Editora, 2000.
- Carroll, S.J. & Schneier, Craig E., Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations. Glenview, IL, Scott Foresman, 1982.
- Carvalho, António Vieira de e Nascimento, L. P. Administração de Recursos Humanos. Pioneira Thompson Learning, 2002.
- Carvalho, Eduardo et al., Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o século XXI. Universidade Lusíada Editora, 2006.
- Chiavenato, Idalberto. Administração de recursos humanos. v.1. 2.ed.. Atlas, 1981.
- Drucker, Peter F., Prática da administração de empresas. Cengage Learning, 1954.
- Ivancevick, John, Gestão de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 2008

- Latham, G.P. & Wexley, K.N., Increasing productivity through performance appraisal. Reading, Mass.. Addison- Wesley, 1981.
- Smith, P.C. & Kendall, L.M., Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Jornal of Applied Psychology*, 1963.
- Smith, D. Brent, *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*. Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, 2008.

Legislação, normas e regulamentos

- Constituição da República Portuguesa
- Portaria n.º 1633/2007- Aprova os modelos de fichas de avaliação do desempenho de dirigentes intermédios e demais trabalhadores da Administração Pública, bem como as listas de competências e demais actos necessários à sua aplicação;
- Aviso n.º 14086/2008, Diário da República, 2.ª série – N.º 87 – 6 de Maio de 2008 – Estrutura e organização dos serviços municipais da Câmara Municipal de Porto Moniz;
- Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro – Código dos Contratos Públicos;
- Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro – Lei das Autarquias Locais;
- Lei n.º 66-B /2007 de 28 de Dezembro – Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública, designado por SIADAP.

Referências Electrónicas

- www.portomoniz.pt
- www.siadap.gov.pt
- <http://www.dre.pt/>

Anexos

Anexo 1- Aviso nº 14086/2008, publicado em Diário da República, 2ª Série, nº87 de 6 de Maio de 2008

Anexo 2- Gastos efectivos com a recolha de resíduos sólidos urbanos

Anexo 3- Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro – Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública

Anexo 4- Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro