

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra



SIADAP 3 – Trabalhadores da Administração Pública:

Proposta de melhoria na definição e mensuração dos objetivos
avaliadores na ARSC, IP

Relatório de Estágio para a obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública Empresarial

Ana Lúcia Batista Ferreira

Orientadora do Relatório: Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos

Supervisor do Estágio: Doutor Maurício Loureiro Alexandre

Coimbra 2014

Agradecimentos

Chegada esta fase não poderia deixar de referir e agradecer a algumas pessoas que, de alguma forma, também fizeram parte deste meu percurso

Primeiramente queria agradecer à Doutora Céu Colaço por toda a orientação, disponibilidade e paciência demonstrada durante a elaboração deste relatório.

À Administração Regional de Saúde do Centro, IP e a todos os elementos do Departamento de Planeamento e Contratualização, em especial ao Dr. Maurício Alexandre e aos restantes elementos da Área Funcional das Prestações Específicas, pela receção, pelo conhecimento partilhado e pela confiança que demonstraram no meu trabalho. Queria agradecer também ao meu colega de Faculdade e estágio, Tiago, pela equipa que formamos durante estes seis meses.

A toda a minha família, mas em particular ao meu Pai por todo o amor, apoio e carinho e pela oportunidade que me deu de poder estar aqui estes cinco anos.

Aos meus amigos e colegas, por todos os momentos partilhados que marcaram cada dia destes anos.

Ao João pela paciência e companheirismo.

À minha Mãe.

Resumo

O trabalho que se apresenta pretendeu prestar apoio à avaliação de desempenho dos funcionários (técnicos superiores) na Administração Regional de Saúde do Centro.

A proposta de melhoria que se apresenta teve por base conseguir alcançar uma avaliação mais real, eficiente e eficaz, que possa dar contributo às decisões de gestão da organização. Para isso, foram definidos os objetivos a considerar na avaliação do SIADAP 3, assim como os indicadores de medida apropriados para mensurar os mesmos.

A ideia de uma Administração Pública mais eficiente passa pelas pessoas que nela trabalham e por isso é essencial que sejam desenvolvidas técnicas que permitam rentabilizar não só os recursos financeiros e materiais mas sobretudo as capacidades que os colaboradores, que nela trabalham, colocam à disposição. É neste sentido que a Avaliação de Desempenho deve ser encarada, como uma ferramenta de auxílio a decisões de gestão que permitam melhorar o sistema.

Palavras-chave: Administração Pública, SIADAP, Objetivos, Avaliação de Desempenho, Recursos Humanos, Eficiência.

Abstract

This essay aims to support the staff performance evaluation from Administração Regional de Saúde do Centro (Regional Health Centre Administration).

With this in mind, this amelioration proposition has, as main goal, reach a more real, effective and eficiente assessment in order to enhance the organization management. To that, objectives were set to consider in evaluating SIADAP 3, as well as the suitable measurement indicators do determine the above.

The idea of a more able Public Management goes trough the people who works there, so i tis vital that techniques be developed to monetize, not only the financial and material resources, but, above all, the staff capabilities that are put to use. It is in this sense that the Performance Evaluation should be seen, as an auxiliary tool to management decisions to improve the system.

Keywords: Public Management; SIADAP; Objectives; Performance Evaluation; Human Resources, Efficiency

Índice Geral

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice Geral	IV
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas	VII
Lista de Abreviaturas	VIII
Capítulo I – Introdução	1
1.1. Contexto do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	1
1.3. Estrutura do estudo.....	2
Capítulo II – Revisão Bibliográfica	3
2.1. Gestão de desempenho e avaliação de desempenho.....	3
2.2. Gestão Por Objetivos segundo Peter Drucker.....	4
2.3. Avaliação de desempenho nas organizações do setor público	5
2.3.1. Evolução, conceitos, objetivos e métodos.....	5
2.3.2. Conceitos de Avaliação de Desempenho.....	6
2.3.3. Metodologia de implementação da Avaliação de Desempenho.....	8
2.3.4. Quem avalia.....	10
2.4. A Administração Pública Portuguesa e a evolução da Avaliação de Desempenho	12
2.4.1. SIADAP 1º Geração.....	14
2.4.2. SIADAP 2º Geração.....	19
Capítulo III – Aplicação do SIADAP 3 na ARS Centro, IP – Técnicos Superiores do DPC	30
3.1. Introdução e Metodologia.....	30
3.2. Caracterização da entidade – A ARS Centro, IP	31

3.3. Revisão da situação atual	33
3.4. O que se espera vir a atingir	34
3.5. Definição e mensuração dos objetivos para avaliar os Técnicos Superiores pelo SIADAP 3.....	35
3.5.1. Objetivo 1.....	35
3.5.2. Objetivo 2.....	36
3.5.3. Objetivo 3.....	40
3.5.4. Objetivo 4.....	41
3.6. Análise e Observações	42
Capítulo IV – Conclusão	43
4.1. Conclusão geral	43
4.2. Implicações para os gestores.....	44
4.3. Limitações do trabalho	44
4.4. Diretrizes para trabalhos futuros	45
Capítulo V – Referências Bibliográficas.....	46
Anexos.....	50
Anexo I - Atividades desenvolvidas no estágio	
Anexo II – Ficheiro de Monitorização de Tarefas	
Anexo III – Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro	

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma ARS Centro, IP	32
Figura 2: Modelo de Monitorização de Tarefas – Parte I.....	37
Figura: 3 Modelo de Monitorização de Taregas – Parte II.....	38
Figura 4: Modelo de Monitorização de Tarefas – Parte III.....	39
Figura 5: Modelo de Monitorização de Tarefas – Parte IV	40

Índice de Tabelas

Tabela 1: Elementos do sistema de Gestão, segundo Drucker	4
Tabela 2: Conceitos de Avaliação de Desempenho	7
Tabela 3: Vantagens e Desvantagens das Fontes de Avaliação	10
Tabela 4: Considerações base do SIADAP 1º Geração	16
Tabela 5: Considerações elementares SIADAP 1	22
Tabela 6: Considerações elementares SIADAP 2	24
Tabela 7: Considerações elementares SIADAP 3	25
Tabela 8: Efeitos da avaliação do SIADAP 3.....	26
Tabela 9: Etapas do processo de avaliação de desempenho segundo o SIADAP	27

Lista de Abreviaturas

AP: Administração Pública

APP: Administração Pública Portuguesa

AD: Avaliação de Desempenho

SGAD: Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho

GPO: Gestão Por Objetivos

ARSC,IP: Administração Regional de Saúde do Centro, IP

DPC: Departamento de Planeamento e Contratualização da ARS Centro, IP

SIADAP: Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SIADAP 1: Avaliação dos Serviços da Administração Pública, segundo o SIADAP

SIADAP 2: Avaliação dos Dirigentes da Administração Pública, segundo o SIADAP

SIADAP 3: Avaliação dos Trabalhadores da Administração Pública, segundo o SIADAP

PA: Plano de Atividades

QUAR: Quadro de Avaliação e Responsabilização

CCA: Comissão Coordenadora de Avaliação

CP: Comissão Paritária

RH: Recursos Humanos

ACeS: Agrupamento de Centros de Saúde

ULS: Unidade Local de Saúde

DGAEP: Direção Geral da Administração e do Emprego Público

Capítulo I – Introdução

1.1 - Contexto do estudo

O modo como o Estado atua na sociedade tem sofrido alterações ao longo do tempo, devido às condicionantes do contexto.

A gestão pública teve de se aproximar das formas de gestão privada para conseguir aumentar a produtividade e introduzir tecnologias de informação e comunicação e garantir maior autonomia de poderes aos gestores públicos.

Foi com base nos modelos de gestão privada que Isaac – Henry (1997), defendeu a ideia de que a gestão profissional se concretiza na avaliação de desempenho dos trabalhadores, na orientação para os resultados e na Gestão por Objetivos defendida por Peter Drucker (1954).

O resultado da adaptação da Administração Pública Portuguesa a uma gestão privada de organismos públicos, deu origem aos princípios que viriam a orientar o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Apesar de alguma resistência, a necessidade de se conseguir uma Administração Pública mais eficiente era emergente e o SIADAP surgiu como uma forma de gerir recursos humanos com base em princípios de gestão por objetivos.

O SIADAP é apresentado como um instrumento com o propósito de salvar uma administração pública adormecida e com colaboradores desmotivados, transformando-a numa Administração Pública moderna com bases na meritocracia e consciente da importância de ter ao seu lado colaboradores motivados, responsáveis e competentes (Seixas, 2009).

1.2 - Objetivo do estudo

A gestão de desempenho é um tema central na gestão das organizações e pode ser definida como “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos” (Aguinis, 2006b). Dela fazem parte, a Avaliação de Desempenho, a Gestão de Competências, o *Feedback*, o Plano de Ação e o *Coaching*. É da gestão de desempenho que depende o sucesso estratégico da organização bem como a sua capacidade competitiva.

Muitas vezes a gestão de desempenho é confinada à avaliação de desempenho dos colaboradores, tema sobre o qual me irei debruçar.

Neste sentido, o presente relatório de estágio tem como finalidade propor uma melhoria da aplicação do SIADAP 3 – Trabalhadores da Administração Pública, aos técnicos superiores do Departamento de Planeamento e Contratualização da seda da Administração Regional de Saúde do Centro, IP através do auxílio na redefinição dos objetivos a avaliar e das formas de mensurar os mesmos.

1.3 - Estrutura do estudo

No que diz respeito à estrutura do relatório este está dividido em quatro capítulos.

No presente capítulo, primeiro dos quatro, faz-se um breve enquadramento do assunto do trabalho, definem-se os objetivos e a estrutura do mesmo.

O segundo capítulo engloba a revisão da literatura relevante para o tema a desenvolver como, as definições de “Avaliação de Desempenho” e “Gestão Por Objectivos” segundo Peter Drucker (1954). Há lugar à uma breve referência à evolução da avaliação de desempenho nos organismos públicos e às metodologias de Avaliação de Desempenho e os sujeitos avaliadores do processo. Por último, o capítulo segundo reserva-se ainda para a evolução da avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa assim como a caracterização das primeira e segunda, gerações do SIADAP.

O terceiro capítulo, encontra-se a análise da aplicação do SIADAP 3 aos técnicos superiores do Departamento de Planeamento e Contratualização da Administração Regional de Saúde do Centro, IP apresentando-se a entidade e a metodologia utilizada no estudo. Expõe-se as linhas caracterizadoras aplicadas até então na utilização do SIADAP 3, o que está na base destas sugestões de melhoria e qual se pensa que será impacto das suas aplicações. Há ainda lugar à descrição de cada objetivo e indicador de medida sugerido como proposta de melhoria de aplicação do processo de avaliação pelo SIADAP 3.

Por último, no quarto capítulo tecem-se as conclusões, expõe-se a relevância do estudo e implicações para gestores, entidades da Administração Pública e comunidade académica. Faz-se ainda referência às limitações encontradas e orientações para trabalhos futuros.

Capítulo II – Revisão Bibliográfica

2.1 - Gestão de desempenho e avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho constitui um elemento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria contínua. A AD é baseada em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas, que pretendem inculcar na organização, uma cultura orientada para a prossecução de resultados que promovam a excelência e a valoração do mérito e competências. Pretende ainda inculcar sentido de responsabilidade e desenvolvimento, avaliando a todo o momento, chefias, equipas e colaboradores.

O termo avaliação de desempenho centrou-se numa revisão anual do trabalho do colaborador por parte da chefia. Era um processo muito burocrático e maioritariamente centrado nos comportamentos passados de cada indivíduo. (isaac-Henry, 1997)

A falta de diagnóstico de necessidades para desenvolvimentos futuros levou à criação de um sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho que permitia comparar desempenhos entre colaboradores com desempenhos anteriores, à luz dos objetivos globais da organização previamente definidos.

Deste modo, a avaliação de desempenho deve ser concebida como parte imprescindível, mas integrante de um processo de gestão de desempenho (Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho). Processo contínuo que relaciona o desempenho individual ou do grupo com as necessidades organizacionais.

Um sistema de gestão e avaliação de desempenho (SGAD) deverá adotar uma abordagem orientada para o desenvolvimento da organização e do colaborador, permitindo que os interesses da organização se encontrem em consonância com os interesses de cada um que nela trabalha. Estes últimos devem ser conhecedores do que é esperado deles (objetivos de trabalho) e obter *feedback* do seu desempenho, devem sentir que o seu trabalho importa e tem repercussões no desenvolvimento da organização. Um SGAD deverá ainda, identificar necessidades de formação bem como justificar aumentos salariais ou despedimentos.

2.2 - Gestão Por Objetivos segundo Peter Drucker

Na sequência do desenvolvimento deste trabalho, firmou-se necessário fazer uma breve e simples referência ao trabalho desenvolvido pelo autor Peter F. Drucker, e qual a relevância dos seus estudos para um sistema de gestão e avaliação de desempenho.

A gestão por objetivos surge nos Estados Unidos da América a meados de 1954 pelas mãos de Peter Drucker na obra “A prática da Administração de Empresas”, caracterizada como um método de planeamento e controlo, baseado na premissa de que para atingir resultados primeiramente teriam de ser claramente definidos os objetivos a alcançar.

Uma gestão eficiente deve orientar os esforços de todos para o objetivo comum. A necessidade de definição de objetivos deve ser transversal a toda a organização, o que permitirá prever, para cada setor/departamento comportamentos, avaliar decisões e analisar o desempenho de cada um.

Quais os resultados que são exigidos, quais os recursos para os atingir e o que se espera que cada um faça para alcançar as metas da organização, são algumas das linhas que deverão ser claramente delineadas. É importante que cada um se sinta motivado para que dê o seu melhor e na direção correta e que os mais altos padrões de eficiência sejam estimulados e sirvam de meio para atingir os fins.

A gestão por objetivos deverá ser classificada como um processo participado, onde gestores e trabalhadores definem áreas de atuação e resultados a alcançar que estabeleça linhas orientadoras e contribuições esperadas para o cumprimento das metas definidas.

A metodologia de Peter Drucker, assentou na adoção de um sistema de gestão que tinha como pilar um conjunto de elementos:

Tabela 1: Elementos do Sistema de Gestão, segundo Drucker

Planeamento	Objetivos definidos de acordo com a envolvente interna e externa. Estruturação de metas em cascata.
Participação	Colaboradores deverão fazer parte da definição dos objetivos do seu trabalho (processo de formulação concertada).

Motivação	O nível de desempenho dos colaboradores dependerá da satisfação dos mesmos na execução do seu trabalho. Recompensa salarial, reconhecimento e realização humana e profissional poderão influenciar o modo como estes efetuam o seu trabalho.
Autocontrole	Colaboradores têm conhecimento do que é esperado do seu trabalho, e por isso, ao longo do período poderão controlar e avaliar o seu desempenho face às metas definidas.

Fonte: adaptado de "Gestão Por Objetivos", Drucker (1954)

"Este modelo não deve ser apenas visto como um método de trabalho mas uma filosofia de gestão, baseada no princípio da motivação do comportamento humano, aplicado a todos.", (Drucker, 1954).

2.3 - Avaliação de desempenho nas organizações do setor público

2.3.1 - Evolução, conceitos, objetivos e métodos.

O modo como o Estado atua na sociedade tem vindo a ser alvo de alterações ao longo do tempo, devido às condicionantes do contexto que o envolve.

A crise petrolífera da década de 70, veio por fim ao Estado de Providência, onde a partilha de poderes entre Estado e mercados, foi ganhando terreno. O Estado teve de recuar na sua ação.

Era emergente aproximar formas de gestão pública à gestão privada, como aumentar a produtividade, introduzir tecnologias de informação e comunicação e garantir maior autonomia de poderes aos gestores públicos. A ineficiência da Administração Pública estava comprovada e por isso, era necessário dar uma hipótese a técnicas de gestão privada em organismos públicos (Rocha, 2010).

É com base nestes modelos de gestão privada que Isaac-Henry (1997), defende a ideia de que a gestão profissional concretiza-se na avaliação de desempenho, na orientação para os resultados e na, já referida, gestão por objetivos de Peter Drucker.

Esta nova forma de gerir a Administração Pública estava guiada por uma gestão por resultados, o que viria a estabelecer uma reorganização dos organismos, que imponha o envolvimento de todos e um equilíbrio entre autonomia e responsabilidade.

O resultado desta adaptação da Administração Pública Portuguesa a uma gestão privada de organismos públicos deu origem aos princípios que viriam orientar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). A orientação para os resultados e a promoção da qualidade nos serviços públicos foi ganhando terreno.

A adoção do Plano de Atividades (PA) em 1987, foi uma das tentativas da AP Portuguesa de introduzir a gestão por objetivos. No entanto, a resistência à mudança e a falta de formação técnica ditou o insucesso desta iniciativa.

Findado o século XX e com o XV Governo Constitucional, surgem alguns princípios de gestão por objetivos no seu modelo gestor, embora, ainda fossem evidentes modelos de gestão com base, meramente pública.

No entanto, a vontade de uma alternativa por uma gestão pública mais eficiente, fazia-se notar, e o SIADAP emergiu como uma forma de gerir recursos humanos com base em princípios de gestão por objetivos.

O SIADAP é então apresentado como um instrumento com o propósito de salvar uma administração pública ineficiente com trabalhadores desmotivados, transformando-a numa AP moderna, com bases na meritocracia e consciente da importância de ter consigo, colaboradores motivados, responsáveis e competentes (Seixas, 2009).

2.3.2 - Conceitos de Avaliação de Desempenho

Embora não existisse uma designação formal, as práticas de avaliação de desempenho sempre existiram, ainda que muitas vezes de uma forma inconsciente. Sempre foram

feitos juízos de valor em contexto organizacional, quer no que respeita ao desempenho, quer daqueles que nos rodeiam.

Ao longo do tempo, diversos autores debruçaram-se sobre as práticas de avaliação de desempenho, bem como sobre a forma como esta deveria ser definida. A tabela que se segue pretende recolher algumas dessas definições:

Tabela 2: Conceitos de Avaliação de Desempenho

Autor	O que é?	Para que serve?	Através de quê?	Com que objetivo?
Almeida (1996)	Processo estratégico	Mede eficácia e eficiência	Apreciação constante	Controlar a participação para os resultados.
Caetano (1996)	Processo estratégico	Mede eficácia e eficiência	<i>Feedback</i> ; Formação	Justificar decisões; Desenvolver áreas de melhoria.
Fernando & Caetano (2000)	Sistema formal contínuo	Avalia o trabalho	Definição de objetivos	Conhecer e avaliar o trabalho dos colaboradores; Apoiar decisões.
Rocha (2010)	Sistema formal contínuo	Aprecia o comportamento na função	Observação e medição do trabalho	Desenvolver políticas de incentivo à melhoria.

Fonte: elaboração própria

A par de definir o conceito “avaliação de desempenho”, tornou-se igualmente essencial justificar a necessidade do sistema. E é neste ponto que as opiniões se dividem.

Se por um lado existem autores que acreditam que um sistema de avaliação de desempenho, que esteja corretamente implementado, pode originar para todas as partes (avaliado, avaliador e organização), benefícios positivos – como: o conhecimento do trabalho de cada um, o diagnóstico de necessidades, a premiação de trabalho exemplar ou a justificação de desempenhos medíocres (Cascio, 1982) – autores como Coens & Jenkins (2000), defende uma teoria diferente. Estes acreditam que a avaliação de desempenho impede o desenvolvimento da organização e gera comportamentos desmotivadores nos seus colaboradores, identificando mais problemas do que benefícios no sistema.

A verdade é que este sempre será um assunto que irá dividir opiniões. A avaliação de pessoas sempre foi um dos processos mais difíceis e controversos da gestão, que coloca os gestores numa posição delicada perante os seus colaboradores.

No entanto, Marques (2001) reforça a importância da avaliação de desempenho para a organização e para as pessoas, dando ênfase ao trabalho por objetivos enquanto promotor do desenvolvimento do potencial humano e detetor de fraquezas na organização.

2.3.3 - Metodologia de implementação da Avaliação de Desempenho

Caetano (1996) reuniu a generalidade de métodos de implementação da AD, que englobam:

- Abordagem centrada na personalidade¹;
- Abordagem centrada nos comportamentos;
- Abordagem centrada na comparação com os outros;
- Abordagem centrada nos resultados;

Também defendeu que o desempenho é avaliado de acordo com critérios e medidas com vista a diferenciar contributos elevados de contributos médios ou baixos, para a organização.

¹ Segundo Caetano & Vala, é a forma conhecida mais antiga.

“Seja qual for o tipo de medida a utilizar, é essencial que esta incida sobre aspetos que podem realmente ser influenciados (...) pelo avaliado, sob pena de não poder ser levado a sério” (Caetano 2008: 33). O autor foca-se na importância de encontrar critérios de medida que permitam uma avaliação adequada e real dos objetivos que se estabelecem para avaliação.

O método de avaliação a adotar irá depender dos aspetos em que a organização se focaliza. Assim, no caso da “abordagem centrada na personalidade” - que recorre a escalas ancoradas em traços de personalidade – a medição foca-se nesses traços para avaliar, por exemplo, a responsabilidade e a integridade do indivíduo que está a ser avaliado.

Já no caso da “abordagem centrada nos comportamentos”, o enfoque vira-se para o que o colaborador faz e não o que ele é. A avaliação é feita através da avaliação de incidentes críticos (Flanagan, 1954), escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos (Smith & Kendall, 1963), escalas de padrão misto (Blanz & Ghiselli, 1972), escalas de observação comportamental e listas de verificação.

Quanto à “abordagem centrada na comparação com os outros” a avaliação realiza-se através do confronto entre os desempenhos de cada colaborador, quer sejam trabalhos complementares ou concorrentes. Faz-se uso de métodos como a ordenação simples – que hierarquiza os avaliados - , da comparação por pares – formulando todos os pares possíveis e confrontando-os entre si – e da distribuição forçada – compara as pessoas umas com as outras formando grupos com graus de desempenho idênticos.

Por último, a “abordagem centrada nos resultados” com enfoque na avaliação dos resultados, dos comportamentos ou das atividades das pessoas, num determinado período de tempo. Para isso, recorre-se à técnica dos padrões de desempenho – comparação do trabalho de cada colaborador com padrões definidos para essa função – ou à gestão por objetivos de Peter Drucker (1954), que compara os resultados obtidos num determinado período com os objetivos e padrões definidos previamente. Na gestão por objetivos são ainda definidos ainda alguns elementos essenciais ao método, entre ele:

- A formulação dos objectivos;
- O planeamento da ação;
- O auto-controlo;
- Revisões periódicas.

O mentor deste modelo gestor (Drucker, 1954) reforça ainda a importância de os objetivos sujeitos a avaliação serem, claros, específicos, estimulantes, verificáveis, mensuráveis e relevantes para a função.

2.3.4 - Quem avalia

Não menos importante no processo de AD é definir quem deve avaliar. A norma aponta para a chefia direta, no entanto, algumas desvantagens são apontadas a esta fonte de avaliação, e por isso, autores como Caetano (1996) e Caetano & Vala (2007) contemplaram as vantagens e desvantagens de alternativas de fontes de avaliação². A tabela que se segue tenta agregar esses pontos:

Tabela 3: Vantagens e Desvantagens das Fontes de Avaliação

Avaliador	Vantagens	Desvantagens
Superior hierárquico	<ul style="list-style-type: none"> • Direito reconhecido pela estrutura organizacional • O chefe reforça o desempenho dos seus avaliadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Erros de cotação • Níveis de fidelidade e validade muito baixos
Autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> • O avaliado sente-se mais digno e respeitado • O chefe é visto como conselheiro • Existe uma pareceria 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto enaltecimento das cotações • Risco de leniência • Desaparecimento das regras tradicionais de um sistema burocrático

² Estas características de cada fonte foram consolidadas por Caetano (1997) e Caetano & Vala (2007), no entanto importa referir alguns aspectos de cada uma delas:

- A autoavaliação é defendida por McGregor (1957) e baseada na GPO e na importância do envolvimento do avaliado no processo;
- A avaliação pelos pares foi apoiada por Kane & Lawler (1978);
- A avaliação pelos subordinados teve sempre pouca expressão, pois retira poder às chefias – Fernandes & Caetano (2000);
- Avaliação de 360° é a mais sofisticada, pois exige o envolvimento de todos.

	<p>avaliador/avaliado na definição dos objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação individual aumentada 	
Avaliação pelos pares	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de fidelidade e validade elevados • As avaliações são julgamentos independentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais • Pode originar conflitos entre colegas • Risco de leniência
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Posição diferente de observar o desempenho • As avaliações resultam de julgamentos independentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de distorção de avaliações por receio de represálias • O subordinado pode não ser conhecedor de todas as funções do chefe
Avaliação 360 ^o	<ul style="list-style-type: none"> • Validação de julgamentos por múltiplas fontes • Desenvolvimento de componentes de competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de efeitos perversos, se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos de utilização desta fonte

Fonte: adaptado de Caetano (1996) e Caetano & Vala (2007)

A escolha da metodologia deve ir de encontro às políticas da organização, bem como à capacidade que esta apresenta para conseguir integrar os objetivos organizacionais e de cada trabalhador, de forma a conseguir o benefício de todos.

É por isso fundamental que o *feedback* seja constante e adequado ao avaliado, para que esta possa apresentar sinais de evolução e antecipar problemas.

Todo o processo de AD deve ser meticulosamente preparado, não só no que respeita à metodologia mas também as fontes de avaliação. A formação de todos deverá ser encarada como um elemento chave para o sucesso do sistema.

2.4 - A Administração Pública Portuguesa e a evolução da Avaliação de Desempenho

A Reforma do Código Administrativo de 194 trouxe-nos os primeiros sinais de uma Avaliação de Desempenho, através do método de avaliação global quantitativa, que avaliava o desempenho da organização e não do indivíduo. O avaliador e um inspetor externo eram os agentes do processo (Rocha, 2010).

A avaliação era, por norma, efetuada de três em três anos e o resultado seria a atribuição de um desempenho suficiente, bom ou muito bom.

Este foi o sistema que vigorou durante cerca de quarenta anos na nossa Administração Pública.

É em junho de 1979³, a par do estabelecimento dos princípios de ordenamento de carreiras na função pública, que se prevê a classificação do serviço (art. 4º), que passa a ser regulado pelo Decreto Regulamentar nº 57/80 de 10 de outubro. Este diploma veio evidenciar características como: finalidades de gestão pessoal, finalidades informativas e de motivação, contributo das classificações de serviço para o diagnóstico da situação de trabalho, recompensa do mérito, criação das comissões paritárias, entre outras.

A classificação do serviço era obtida com base no preenchimento de 5 fichas, pelo superior hierárquico (notador) que era apreciado fase a cada fator definido. As fichas n.ºs 1 a 4 destinavam-se a cada grupo profissional (classificação ordinária), e a ficha nº 5 à avaliação extraordinária (de carácter qualitativo). O resultado podia ser: muito bom, bom ou insatisfatório, que resultava da média aritmética simples obtida pela pontuação de cada fator avaliado.

³ Decreto –Lei nº 191-C/79 de 25 de junho.

Após a conclusão do processo, os notadores reuniam com o notado (avaliado), até 15 de fevereiro, onde este poderia fazer-se valer do seu direito à reclamação, num prazo de 5 dias e junto dos notadores, que se deveriam pronunciar em igual prazo (desta decisão, os notadores poderiam recorrer à Comissão Paritária – constituída por quatro vogais representantes da Administração e do pessoal).

Antes de a avaliação ser homologada pelo dirigente máximo, a pontuação obtida pelo notado era revista através da “perequação”, prevista no art. 14º do decreto referido. Finalizado este cálculo, a classificação do serviço correspondia a: não satisfatória (até 5), regular (de 6 a 11), boa (de 12 a 15) ou muito boa (de 16 a 20).

O método era muito complexo e moroso.

O Decreto Regulamentar nº 44-B/ 83 de 1 de junho veio corrigir o anterior sistema que apresentou alguns princípios que pretendiam melhorá-lo e simplifica-lo, como a rejeição da “perequação”. No entanto, o preenchimento das cinco fichas manteve-se.

Mais tarde, em 1985, foi estabelecido um novo regime feral de estruturação das carreiras da função pública⁴. Este diploma evidencia a importância da classificação dos serviços para o desenvolvimento dos recursos humanos e da carreira profissional dos seus funcionários. Este diploma, revê ainda o sistema de classificação dos serviços visando maior objetividade e simplificação.

Esta necessidade de revisão do sistema foi ainda evidenciada em 2003 com a aprovação das linhas orientadoras para a reforma da AP. Esta reforma, incluía novas ideias de avaliação do desempenho e previa ainda a criação de um sistema integrado de avaliação aplicável a funcionários, dirigentes e serviços. A necessidade de criar uma AP de qualidade e em condições de gerar competitividade era evidente e a aposta no mérito e na responsabilidade na prossecução de objetivos eram o caminho.

A reforma e modernização da AP assentava na Gestão por Objetivos, defendia a descentralização, a desburocratização, a liderança e responsabilização, a prestação de contas, uma autonomia controlada, flexível na gestão dos seus recursos humanos. Abriam-se portas para que a Avaliação de Desempenho assumisse grande relevância nesta aspiração.

Até então, Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa tinha tido um papel de mero simulacro, que gerava injustiças e ineficiências difíceis de corrigir. As

⁴ Decreto-Lei nº 248/85 de 15 de julho que revogou o Decreto-Lei nº 191-C/79 de 25 de junho.

peças não estavam formadas para fazer valer o objetivo do sistema, que ia acabando por se tornar um mero compromisso de agenda.

No entanto, em março de 2004, e por força da Lei nº 10/2004 de 22 de Março, é designado SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, que viria mais tarde a ser regulamentado. Este sistema veio mais tarde a sofrer alterações pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro.

2.4.1 - SIADAP 1º Geração

Em 2004 assistiu-se, finalmente a uma reorganização da AP Portuguesa que, na ótica do Governo, se apoiava na GPO como pilar de mudança, ligando a Administração a objetivos e resultados.

Os mecanismos da aplicação da Lei que definiu o SIADAP (Lei nº 10/2004), foram demarcados pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de maio. Foram estes dois diplomas que deram corpo ao novo sistema que estava prestes a ser implementado.

O SIADAP apresentava como principal objetivo o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo de avaliação que servisse de instrumento estratégico para dinamizar, melhorar e motivar uma AP adormecida.

A lei era aplicada a todos os trabalhadores e dirigentes intermédios de todos os organismos da administração direta do Estado bem como de todos os Institutos Públicos, e também aos trabalhadores da administração local e regional autónoma (ainda que com algumas adaptações). No entanto a regulamentação colocava de parte a avaliação dos serviços públicos.

Os termos da lei, previam para o SIADAP, os seguintes objetivos:

- Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da AP;
- Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito;
- Diferenciar níveis de desempenho;
- Potenciar o trabalho de equipa;
- Identificar necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Promover oportunidades de mobilidade e progresso;
- Promover a comunicação entre chefias e colaboradores;

- Fortalecer competências de liderança.

A lei previa ainda que o SIADAP passasse a fazer parte o ciclo anual de gestão de cada serviço da AP, que se dividia nas seguintes fases:

- 1º Elaboração do Plano de Atividades para o ano seguinte;
- 2º Definição dos objetivos de cada unidade orgânica, para o ano seguinte;
- 3º Definição dos objetivos de cada trabalhador e/ou grupo;
- 4º Elaboração do Relatório de Atividades⁵;
- 5º Avaliação dos desempenhos de cada um.

Eram preenchidas fichas⁶ de avaliação específicas para cada grupo, e as componentes a ser avaliadas eram: objetivos, competências comportamentais e atitude pessoal.

A avaliação da componente “objetivos” tinha como finalidade conectar os trabalhadores aos objetivos estratégicos da organização e responsabiliza-los pelos resultados.

Os objetivos a avaliar deviam ser acordados entre a chefia e os trabalhadores, no início do período de avaliação. Deviam ser claros e de acordo com os resultados a atingir no PA e o resultado devia ser passível de ser mensurado por um indicador de desempenho.

A avaliação da componente “objetivos” resultava da média ponderada dos níveis atribuídos a cada elemento avaliado.

Com a avaliação das competências comportamentais pretendia-se a promoção e desenvolvimento dos dirigentes e trabalhadores, apelando sempre a uma cultura de qualidade e excelência.

Tal como na avaliação da componente “objectivos” esta também era resultado da média ponderada dos itens avaliados.

Por último, a atitude pessoal focava-se na medição do interesse e motivação que os sujeitos demonstravam na execução do seu trabalho.

⁵ Segundo o Decreto-Lei nº 183/96 de 27 de Setembro, além de avaliar a concretização do previsto no PA devia também conter o Balanço Social (quando a organização tem pelo menos 50 trabalhadores nos termos do Decreto-Lei nº 190/96 de 9 de outubro).

⁶ Fichas de autoavaliação, avaliação e instruções de preenchimento publicadas em anexo à Portaria nº 509-A/2004 de 14 de Maio.

Assim, a avaliação final quantitativa resultava da média ponderada obtida em cada componente e que resultava numa avaliação qualitativa, como mostra o quadro resumo:

Tabela 4: Considerações base do SIADAP 1º Geração

Componentes de avaliação	Graduação	Menções qualitativas e quantitativas
Objetivos	- Superou claramente o objetivo: nível 5	- Excelente: 4,5 – 5 valores;
Competências comportamentais	- Cumpriu o objetivo: nível 3	- Muito bom: 4 – 4,4 valores;
Atitude pessoal	- Não cumpriu o objetivo: nível 1	- Bom: 3 – 3,9 valores;
	Valoradas entre 1 a 5 (números inteiros)	- Necessita desenvolvimento: 2 – 2,9 valores;
		- Insuficiente: 1 – 1,9 valores.

Fonte: adaptado do Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de maio

As classificações de muito bom e excelente apresentavam restrições, pois estavam sujeitas a uma percentagem máxima de 20% e 5%, respetivamente. As percentagens máximas deviam ser do conhecimento de todos os avaliados.

A AD era ainda considerada para efeitos de promoção e progressão, passagem de nomeação provisória a definitiva e renovação de contrato.

Quanto aos intervenientes no processo de avaliação, segundo o art. 9º, os sujeitos eram: avaliado, avaliador e dirigente máximo, sendo ainda previsto uma instância de consulta, apoio e apreciação de reclamações. Já a regulamentação, define no seu artigo nº 11, o avaliador, o conselho coordenador de avaliação (CCA) e o dirigente máximo, com as seguintes atribuições:

Dirigente máximo: garantia a adequação do sistema às especificidades do serviço. Coordenava e controlava o processo, homologava as avaliações e decidia sobre as reclamações. Assegurava ainda a elaboração do Relatório Anual de Avaliação.

CCA: era um “parceiro” do dirigente máximo do serviço e presidido por ele. Composto por todos os dirigentes de nível superior e de nível intermédio de 1º grau, bem como de outros que dependesse do dirigente máximo. O CCA devia reger-se por um regulamento de funcionamento e tinha por competências: estabelecer diretrizes para a aplicação clara e objetiva do SIADAP; garantir a seletividade do sistema de avaliação, validar avaliações finais de “muito bom”; emitir pareceres sobre as reclamações e avaliar no caso de ausência do superior hierárquico.

A avaliação competia, em regra, ao superior hierárquico direto. Eram atribuições do avaliador definir objetivos dos seus colaboradores, de acordo com os objetivos fixados para a organização e para os serviços, e avaliá-los. Competia-lhe, ainda, garantir a correta aplicação dos princípios de avaliação e identificar as necessidades de desenvolvimento e formação.

A avaliação podia ser ordinária ou extraordinária. Ordinária no caso de respeitar aos trabalhadores que tivessem, no ano anterior, mais de seis meses de serviço efetivo e em contacto com o avaliador. Extraordinária no caso de o requisito de seis meses se verificar já no ano em é feita a avaliação e até 30 de junho.

Ao SIADAP era atribuído carácter confidencial, todos os intervenientes estavam sujeitos ao dever de sigilo. No entanto, o resultado global devia ser divulgado no organismo.

A regulamentação previa como fases do processo a: autoavaliação, avaliação prévia, harmonização das avaliações, homologação, reclamação e recurso.

Autoavaliação: pretendia envolver o avaliado no processo, e promover o relacionamento com o superior. Concretizava-se no preenchimento da respectiva ficha, a submeter ao avaliado na entrevista.

Avaliação pelo avaliador: preenchimento da ficha de avaliação, entre 5 e 20 de janeiro, para apresentar na reunião de harmonização das avaliações. A harmonização das avaliações bem como a validação das propostas de avaliação final, de percentagens máximas de mérito e excelência, eram feitas na reunião de CCA, de 21 a 31 de janeiro.

Entrevista de avaliação: realizava-se em fevereiro, e pretendia fazer a análise da autoavaliação, dar a conhecer a avaliação e definir objectivos para esse ano.

Homologação: feita pelo dirigente máximo que devia ocorrer até 15 de março.

Reclamação: devia acontecer até 5 dias a partir do conhecimento da avaliação pelo avaliado. A decisão devia ser proferida no prazo de 15 dias úteis.

O processo de avaliação devia encerrar-se a 30 de abril.

A avaliação dos dirigentes tinha como objetivo reforçar a capacidade de liderança e as competências de gestão, não sendo avaliada nenhuma componente de atitude pessoal (75% para os objetivos e 25% para as competências). As avaliações finais dos dirigentes não estavam sujeitas a percentagens máximas. Cabia ao superior hierárquico imediato, avaliar o dirigente intermédio. O CCA intervinha apenas se existisse alguma reclamação.

Os resultados da Avaliação de Desempenho contavam para a carreira de origem (artigo 35º), sem prejuízo do regulado no estatuto dos dirigentes.

Como final do processo de avaliação, cada organismo deveria apresentar ao membro do Governo de tutela um relatório que refletisse o cumprimento do SIADAP, deste modo a Direção Geral da Administração Pública poderia reunir informação acerca da implementação do SIADAP e a Inspeção – Geral da Administração Pública, auditar a aplicação do sistema em cada organismo.

Estava reconhecido o papel fundamental dos funcionários públicos no processo de modernização da AP.

Assim, surgiu em 2006 a proposta do Governo para articular o SIADAP com a revisão de carreiras e remunerações, integrando também a avaliação dos serviços. Era acentuada a importância da GPO enquanto característica fundamental da modernização administrativa e do reconhecimento e motivação, garantidores da evolução do desempenho de cada um.

Em 2004, o Governo reconheceu a “aplicação deficiente do SIADAP” e garantiu que em 2006 estaria em vigência plena um SIADAP que respeitasse princípios de igualdade e fosse promotor de avaliações diferenciadoras.

A importância do SIADAP estava verificada. Este era um instrumento que permitiria o desenvolvimento dos RH, mas também das políticas estratégicas para uma administração pública mais eficaz e eficiente. Apoiado numa lógica de GPO, com objetivos desagregados desde a organização até ao colaborador, que se firmavam essenciais para que estes se sentissem parte integrante da instituição.

No entanto, eram também reconhecidas algumas fragilidades no sistema, detetadas em alguns serviços e que necessitavam de ser colmatadas.

Esperava-se que em 2006 se conseguisse alcançar uma Avaliação de Desempenho que respeitasse em absoluto os prazos que a lei estipulava, onde cada membro do Governo aprovasse os objetivos globais a prosseguir pelos organismos na sua dependência.

Cada organismo público deveria propor à tutela os objetivos que pretendia atingir nesse ano e cada objetivo deveria estar de acordo com os objetivos e orientações estratégicas, a missão da organização e os projetos inscritos no PA e no Orçamento. Era com base nestas premissas que os dirigentes deveriam formular metas para as unidades orgânicas internas e para cada dirigente e trabalhador.

A Lei nº 15/2006 de 26 de abril veio fixar estes novos termos, que veio reformular o SIADAP que até então, fragilmente, vigorava.

2.4.2 - SIADAP 2º Geração

A Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro, e os seus meios (ficheiros, competências e instruções), definidos pela Portaria nº 1633/2007 de 31 de dezembro, definiu o SIADAP – identificado como SIADAP de 2º Geração.

Aplicável aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como aos serviços da administração regional autónoma e autarquias, ainda que com algumas adaptações. É também aplicável aos órgãos e serviços que apoiem o Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais e do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão) e de outros órgãos independentes. Importa ainda referir que a lei não se aplica às Entidades Públicas Empresarias nem aos gabinetes de apoio.

O SIADAP baseia-se em princípios de coerência e integração, responsabilização e desenvolvimento, universalidade e flexibilidade, transparência, imparcialidade, eficácia,

eficiência, orientação para a qualidade, comparabilidade, publicidade e participação de todos.

O SIADAP propõe-se ainda a contribuir para a melhoria da gestão pública, consolidar práticas de avaliação, identificar necessidades de formação, promover, motivar, distinguir pessoas, melhorar os processos e a prestação de informações.

O Sistema deve estar articulado com o planeamento de cada Ministério e por sua vez com o ciclo de gestão de cada serviço, que respeita a:

- Objetivos anuais do serviço;
- Orçamento e mapa do pessoal;
- Plano de Atividades;
- Monitorização;
- Relatório de Atividades.

A planificação deve ser em cascata, do topo para a base evidenciado o contributo de cada um para o alcance dos resultados organizacionais.

O SIADAP subdivide-se e interliga-se em três subsistemas de avaliação:

- SIADAP 1 – Serviços da Administração Pública
- SIADAP 2- Dirigentes da Administração Pública
- SIADAP 3 – Trabalhadores da Administração Pública

SIADAP 1 - Serviços da Administração Pública

É uma inovação relativamente à primeira geração do SIADAP, pois embora já contemplasse a avaliação dos serviços, esta não estava regulamentada.

O SIADAP 1 assenta em três valores:

- ✓ Planeamento
- ✓ Ciclo de gestão
- ✓ QUAR

A AD dos serviços pressupõe a elaboração do QUAR, que está sujeito a validação por parte do organismo que o tutela, e aprovação pelo membro do Governo de que depende.

O QUAR deve ser elaborado em articulação com o ciclo de gestão e contemplar:

- A Missão;
- Os objetivos plurianuais;
- Os objetivos anuais (operacionais);
- Os indicadores de desempenho/medida;
- Fontes de verificação dos indicadores;
- Meios financeiros e humanos disponíveis;
- Documentos previsionais e de prestação de contas.

Os objetivos do serviço devem ser de eficácia, eficiência e qualidade e os respetivos indicadores de desempenho devem ser claros, credíveis, comparáveis e que permitam medir os desempenhos.

No final de cada ano, as informações relativas às ações desempenhadas devem permitir apurar o grau de realização dos objetivos planeados, que vai corresponder a uma avaliação qualitativa que deverá ser proposta em autoavaliação e integrar o RA do exercício económico em questão.

Esta avaliação é obrigatória e está sujeita a análise pelo serviço de tutela com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação – GPEARI (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais). Esta avaliação deve conter:

- Informação acerca dos resultados alcançados e desvios verificados (de acordo com o QUAR);
- Apreciação, pelos utilizadores, da qualidade e quantidade do serviço prestado;
- Avaliação do sistema de controlo interno;
- Causas de incumprimento;
- Resultados insuficientes;
- Medidas de reforço de desempenho;
- Benchmarking.

A h etero-avaliação da instituição e de responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado – SGI, e visa obter uma justificação para desvios evidenciados na autoavaliação, bem como apresentar propostas de melhoria.

Tabela 5: Considerações elementares SIADAP 1

Parâmetros de Avaliação	Graduação	Men�oes Qualitativas
➤ Eficácia	❖ Superou	Bom
➤ Eficiência	❖ Atingiu	Satisfatório
➤ Qualidade	❖ Não atingiu	Insuficiente

Fonte: adaptado Lei n  66-B/2007 de 28 de dezembro

A lei prevê que os resultados do SIADAP 1 tenham efeito sobre as opções orçamentais, opções e prioridades do ciclo de gestão do ano seguinte e avaliação dos dirigentes superiores.

Quanto aos efeitos da distinção do mérito de serviço, podem ser:

Aumento:

- De 25% para 35% das quotas de relevantes, no SIADAP 2 e 3;
- De 5% para 10% das quotas de excelentes, no SIADAP 2 e 3.

Reforços orçamentais para:

- Mudança de posição remuneratória ou pr mio;
- Novos projetos de melhoria do serviço.

Já a atribuição do desempenho insuficiente é considerada pelo membro do Governo responsável na aplicação de medidas, como a redefinição da carta de missão (plano de recuperação ou correção de desvios).

SIADAP 2 – Dirigentes da Administração Pública

É uma inovação fase ao SIADAP de 1º geração e diz respeito à avaliação dos dirigentes superiores e intermédios da AP.

Os dirigentes são sujeitos a uma avaliação anual, mas esta avaliação não pode ter efeitos na sua carreira de origem.

A avaliação dos dirigentes faz parte do ciclo de gestão do serviço e tem por base o grau de cumprimento dos compromissos assumidos na carta de missão e nas competências de liderança e visão estratégica que cada um defende.

Dirigentes Superiores

A avaliação intercalar é aferida pelos níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação. O reconhecimento do mérito faz-se pela atribuição do desempenho excelente.

Tal como contempla o estatuto, a avaliação tem os seguintes efeitos:

- Excelente – prémio de gestão ou renovação da comissão de serviço
- Desempenho insatisfatório – cessação da respetiva comissão.

Dirigentes Intermédios

A avaliação dos dirigentes intermédios (de 1º e 2º graus) integra-se no ciclo de gestão do serviço, com base nos objetivos da unidade que dirige e em competências definidas (de liderança, técnicas e comportamentais).

Os objetivos a avaliar são negociados todos os anos entre os intervenientes (avaliador e avaliado), bem como os indicadores de medida de cada objetivo, meta de superação e fonte de verificação. A pontuação final dos resultados é obtida através da média aritmética das pontuações atribuídas a cada objetivo definido na negociação.

A pontuação final das competências é, também, resultado da média aritmética das pontuações atribuídas.

O resultado da avaliação final resulta média ponderada dos dois parâmetros referidos: resultados e competências.

Tabela 6: Considerações elementares do SIADAP 2

Parâmetros de Avaliação	Graduação	Menção Qualitativa
Resultados (75%)	Superou: 5 Atingiu: 3 Não atingiu: 1	Relevante (4 - 5) Adequado (2 – 3,9) Inadequado (1 – 2,9)
Competências (25%)	Demonstrou a um nível elevado: 5 Demonstrou: 3 Não demonstrou/inexistiu: 1	

Fonte: adaptado da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro

No que toca aos dirigentes intermédios, o desempenho relevante está sujeito a uma quota de 25% - destes, apenas 5% podem ser reconhecidos como excelentes (reconhecimento que necessita de aprovação pelo CCA).

A AD dos dirigentes tem efeitos no respetivo estatuto, em matéria de prémio de renovação/não renovação ou de cessação de respetiva comissão de serviço.

Esta avaliação não produz efeitos na carreira de origem (contrariamente ao SIADAP de 1º Geração).

SIADAP 3 – Trabalhadores da Administração Pública

A avaliação dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão do serviço e tem como base a avaliação de resultados e competências.

Contrariamente à 1ª Geração do SIADAP a atitude pessoal deixou de ser um fator a ter em conta na avaliação de desempenho.

Os objectivos a ser avaliados podem ser individuais ou de equipa, e devem prever indicadores que permitam mensurar os resultados.

Os objetivos a avaliar devem ser de:

- Produção
- Qualidade

- Eficiência
- Aperfeiçoamento

Os objetivos avaliados devem ser negociados entre avaliado e avaliador.

A definição dos objetivos implica também a escolha de indicadores de medida, de metas, de fatores de superação e de fontes de verificação.

A pontuação final dos resultados é a média aritmética das pontuações conseguidas para os objetivos definidos.

A pontuação final das competências é a média aritmética das pontuações obtidas nesse parâmetro.

Tabela 7: Considerações elementares do SIADAP 3

Parâmetros de Avaliação	Gradação	Menções Qualitativas
Resultados ($\geq 60\%$)	Superado: 5 Atingido: 3 Não atingido: 1	Relevante (4 – 5) Adequado (2 – 3,9) Inadequado (1 – 2,9)
Competências ($\leq 40\%$)	Demonstrado a um nível elevado: 5 Demonstrado: 3 Não demonstrado/Inexistente: 1	

Fonte: adaptado da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro

A classificação final resultada da média aritmética ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação: resultados e competências.

O desempenho relevante está sujeito a uma quota de 25%, destes apenas 5% podem ser reconhecidos como excelentes (carece de aprovação pelo CCA).

Os desempenhos excelentes são objeto de publicitação no serviço.

Tabela 8: Efeitos da avaliação do SIADAP 3

<p>Gerais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de potencialidades pessoais e profissionais a desenvolver; • Diagnóstico de necessidades de formação; • Identificação de competências a melhorar; • Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; • Alteração do posicionamento remuneratório na carreira, • Atribuição de prémios de desempenho.
<p>Desempenho excelente em 3 anos ou acumulação de 10 pontos (artigo 39º e 52º)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Período sabático de 3 meses para realização de estudos; • Estágio em organismo internacional da AP estrangeira ou outra organização internacional; • Estágio noutro serviço; • Frequência em ações de formação relevantes para o desempenho do seu trabalho; • 5 dias de férias ou correspondente remuneração.
<p>Desempenho relevante em 3 anos consecutivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3 dias de férias ou correspondente remuneração.
<p>Desempenho inadequado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição que deve conter fundamentos que permitam identificar as dificuldades a colmatar e um plano de desenvolvimento profissional.

Fonte: adaptado da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro

A lei determina também que os procedimentos relativos ao SIADAP 3 têm carácter confidencial.

Os intervenientes no processo de avaliação de desempenho são: dirigente máximo, CCA, avaliador, comissão paritária, e avaliado.

Tabela 9: Etapas do processo de avaliação de desempenho segundo o SIADAP

Etapa	Intervenientes	Prazo-limite	Caracterização	Art.
Autoavaliação	Avaliador e Avaliado	15 de janeiro (antes da hetero-avaliação)	O avaliado entrega ao avaliador a sua ficha de auto-avaliação. A ficha deve ser avaliada em conjunto.	63º
Hetero - Avaliação	Avaliador	15 de janeiro (após auto-avaliação)	O avaliador elabora a proposta de avaliação a remeter ao CCA	
Harmonização das propostas de avaliação	CCA	31 de janeiro (após avaliação)	Reuniões para análise da proposta de avaliação e sua harmonização. Inicia-se o processo que conduz à validação dos desempenhos relevantes e inadequados e ao reconhecimento dos excelentes.	64º e 62º
Reuniões de avaliação e contratualização	Avaliador e Avaliado	Fim de fevereiro (após homologação)	Reunião para conhecimento da avaliação bem como para prestar informações acerca de aspetos a evoluir.	65º
			Reunião de análises do dirigente com os avaliados e restante unidade orgânica.	66º
			Contratualização dos objetivos, competências, indicadores e critérios para o ano em curso. Preenchimento das fichas de avaliação e registo de constrangimentos.	66º, 67º, 68º
Validação das Avaliação e Contratualização	CCA	Após reuniões de Avaliação	Validação das propostas de avaliação de desempenhos relevantes e inadequados. Reconhecimento dos excelentes.	69º

Comissão Paritária	Avaliado, Dirigente Máximo e CP	10 dias úteis após o conhecimento da proposta de avaliação a submeter a homologação	Requerimento fundamento do avaliado ao dirigente máximo.	70º
		10 dias úteis após solicitação de parecer pelo avaliado	Apreciação não vinculativa, pela CP, do processo de avaliação.	
Homologação	Dirigente Máximo	30 de março	Das propostas de avaliação validadas.	71º
Conhecimento da homologação	Avaliado e Avaliador	5 dias úteis a contar da homologação	Pelo avaliado, através da assinatura da ficha de avaliação.	71º
Reclamação	Avaliado	5 dias úteis a contar do conhecimento da homologação	Reclamação fundamentada, face à avaliação homologada, junto do dirigente máximo.	72º
	Dirigente Máximo	15 dias úteis a contar da data da reclamação	Apreciação da reclamação e emissão da decisão.	
Outras impugnações	Avaliado, membro do Governo e Tribunal	10 dias úteis a contar da data da decisão da reclamação. 90 dias úteis em caso de impugnação judicial	Da homologação e da decisão sobre a reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou impugnação judicial. O avaliado deve submeter toda a informação relevante.	73º
				74º

Monitorização	Avaliador e Avaliado	Constante	Acompanhamento do processo de avaliação. Revisão ou reformulação dos objetivos.	74º
---------------	-------------------------	-----------	---	-----

Fonte: adaptado da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro

Capítulo III – Aplicação do SIADAP 3 na ARS Centro, IP – Técnicos Superiores do DPC

3.1 - Introdução e Metodologia

O enquadramento teórico, apresentado no capítulo anterior e baseado numa perspetiva introdutória e descritiva, permitiu que fosse feita uma captação de conceitos elementares e evolução histórica, que tornam possível uma melhor compreensão do tema a desenvolver.

Este terceiro capítulo tem por orientação colmatar (dentro do que a lei nos permite) algumas dificuldades que foram sendo sentidas no processo de avaliação de desempenho – através do SIADAP 3 – dos técnicos superiores do Departamento de Planeamento e Contratualização da Administração Regional do Centro, IP.

O objetivo deste trabalho consistiu na elaboração e definição dos objetivos que a lei exige para avaliação de desempenho destes trabalhadores, mas fundamentalmente, na procura de meios de medição que permitisse mensurar esses objetivos. O foco é conseguir que a avaliação que o SIADAP 3 exige, seja mais real, verdadeira e eficiente para os colaboradores e para a instituição.

Este processo de definição dos objetivos e critérios de mensuração para o SIADAP 3 destes técnicos superiores, foi desenvolvido no âmbito do estágio e sob supervisão e aprovação do Diretor do Departamento (e avaliador dos colaboradores considerados para o estudo).

Para o efeito utilizou-se uma metodologia qualitativa com base na documentação dispensada na entidade e junto do superior hierárquico e colaboradores considerados no estudo.

A escolha deste grupo de colaboradores deveu-se ao facto de estarem inseridos no departamento onde realizei o estágio, bem como por serem uma amostra que poderá ser considerada como experimental para introduzir os ajustes à avaliação.

3.2 - Caracterização da entidade – A ARS Centro, IP

O estudo incide sobre a implementação do SIADAP 3 aos técnicos superiores do Departamento de Planeamento e Contratualização da ARS Centro, IP.

A Administração Regional de Saúde do Centro, IP é uma pessoa coletiva de direito público, integrada na administração indireta do Estado, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial. É dirigida por um conselho directivo, constituído por um presidente, um vice-presidente e dois vogais, possuindo no âmbito da sua área geográfica de atuação, as atribuições definidas no Decreto – Lei nº22/2012 de 30 de janeiro.

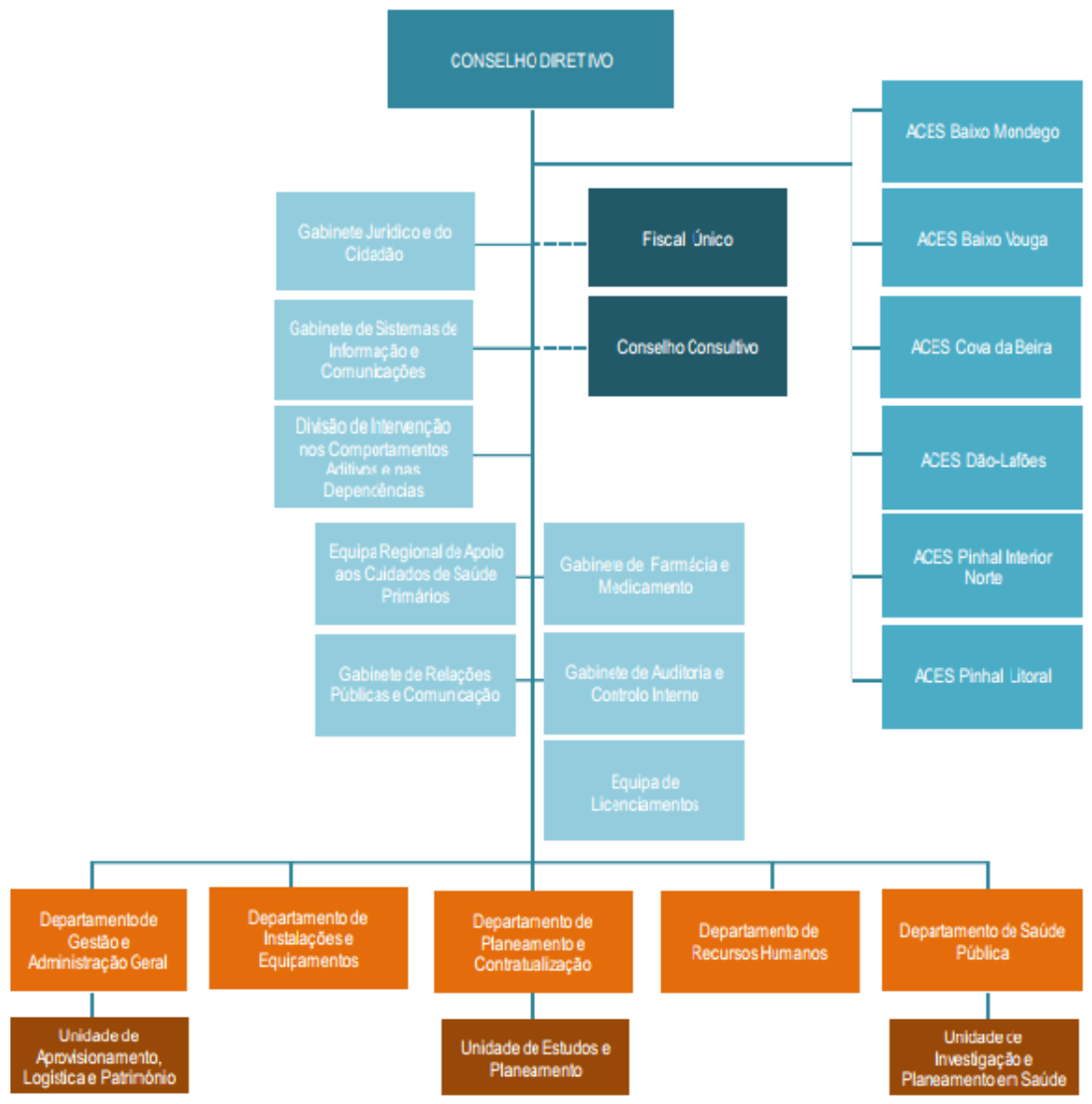
A ARSC, IP tem por missão garantir à população da sua área geográfica de intervenção, o acesso a cuidados de saúde de qualidade, adequando os recursos disponíveis às necessidades identificadas, cumprindo e fazendo cumprir o Plano Nacional de Saúde na região centro.

A área de atuação atinge os 23 274 km², 77 concelhos e cerca de 1.737.216 residentes (resultados dos Censos 2011).

Os Cuidados de Saúde Primários, da área de influência da ARSC, IP, estão organizados em seis ACES (Agrupamentos de Centros de Saúde) e duas ULS (Unidade Locas de Saúde).

Quanto aos cuidados hospitalares, a ARSC, IP é constituída por cinco Centros Hospitalares, dois Hospitais Centrais Especializados, um Hospital Distrital, três Hospitais de Nível 1 (SPA) e três Hospitais integrados em duas Unidades Locais de Saúde.

Figura 1: Organograma ARS Centro, IP



Universo

O universo do estudo é o conjunto de avaliados intervenientes no SIADAP 3, técnicos superiores do Departamento de Planeamento e Contratualização da sede da Administração Regional de Saúde do Centro, IP, que totalizavam 10 trabalhadores a 31 de dezembro de 2013.

3.3 - Revisão da situação atual

A avaliação feita aos técnicos superiores do departamento, no período de 1 de Janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2013, teve por base a definição e mensuração dos seguintes objetivos:

Objetivo 1: “Elaboração, implementação e avaliação de uma ação de melhoria de processos”

Objetivo 2: “Desempenho obtido numa Área de Responsabilidade Individual, escolhida em anexo”

Objetivo 3: “Cumprimento de tarefas atribuídas”

Objetivo 4: O quarto objetivo estava diretamente relacionado com o trabalho individual de cada colaborador e por isso era específico para cada um.

A definição dos objectivos a avaliar foi, maioritariamente escolha do avaliador e os meios para mensuração desses objectivos incidiram essencialmente na elaboração de um relatório de resultados.

O processo era moroso, uma vez que obrigava à elaboração dos relatórios de resultados por parte dos avaliados. Não existia um modelo definido para o relatório.

Da parte do avaliador, a tarefa de avaliação dos seus colaboradores também estava dificultada uma vez que, para além de ter de proceder à leitura e análise de cada relatório de resultados ainda teria de arranjar formas de objetivar e homogeneizar o conteúdo dos relatórios para poder produzir as avaliações de cada um.

A intervenção dos avaliados cingia-se à elaboração dos relatórios e à autoavaliação final em sede do modelo destacado pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro.

O ónus estava maioritariamente do lado do avaliador.

3.4 – O que se espera vir a atingir

Com o trabalho desenvolvido no estágio pretende-se que o processo de avaliação dos técnicos superiores tenha um carácter mais envolvente, objetivo e promotor do empenho de todos.

Os pontos a avaliar no sistema devem efetivamente ser discutidos e acordados entre avaliador e avaliados.

Denota-se a importância de definir objectivos que sejam comuns a todos os técnicos superiores do departamento, para que a avaliação possa ser mais justa e considerada de igual modo entre eles.

Outro ponto-chave é encontrar meios adequados para mensurar os objetivos a ser avaliados.

Se o ónus da avaliação e monitorização das ações estiver do lado dos avaliados, não só irá facilitar o processo de avaliação por parte do avaliador como, os avaliados estarão a todo o momento na capacidade de conhecer e aferir conclusões acerca do seu desempenho e poder influenciá-lo ou corrigi-lo.

Deverá ser promovido um *feedback* constante entre avaliador e avaliados ao longo de todo o processo de avaliação.

A existência de indicadores de medida adequados trará a possibilidade de ser feita uma avaliação mais real, não menosprezando os propósitos do SIADAP que visam coerência e integração, responsabilização e desenvolvimento bem como orientação para resultados de qualidade e participação de todos.

Importa também referir que as capacidades de liderança e coordenação de projetos devem ser fomentadas pois podem ser promotoras de características relevantes para trabalho do colaborador e desenvolver projetos de interesse para a organização.

É importante estar-se consciente de que a avaliação não deve ser superficial e meramente cumpridora das imposições legais.

3.5 - Definição e mensuração dos objetivos para avaliar os Técnicos Superiores pelo SIADAP 3

Este ponto do relatório diz respeito à minha colaboração no processo de decisão dos quatro objetivos que pretendem avaliar os técnicos superiores do DPC, pelo SIADAP 3, bem como nas formas de definir os meios adequados para mensurar os objetivos avaliadores.

3.5.1 - Objetivo 1

“Contribuir para a melhoria de indicadores identificados como estratégicos na área de atividade, através de ações com impacto nos seus resultados.”

O primeiro objetivo a avaliar, diz respeito ao contributo que os colaboradores, enquanto elementos de uma equipa ou individualmente oferecem, para que os objetivos globais da organização sejam atingidos. Assim, será possível aferir se o colaborador está ou não a trabalhar no sentido de atingir os objetivos organizacionais e em que medida o seu contributo tem sido relevante para a organização.

Estes objetivos/indicadores estratégicos estão inscritos no QUAR e PA da organização.

Proposta de medição do Objetivo 1

Elaboração de um Relatório de Resultados, pelo avaliado no final do período de avaliação.

O avaliado deve enumerar as ações realizadas, quer individualmente quer no âmbito da equipa da qual faz parte, fazer referência a obstáculos encontrados ou outras situações que achar relevantes e justificativas.

Deverá ainda ser crítico acerca do seu desempenho e se, na sua ótica, os objetivos a que se propôs foram ou não atingidos justificando-se.

Poderá ainda fazer algumas sugestões de melhoria que achar importantes para o seu trabalho.

O Relatório de Resultados e consequente objetivo será pontuado:

- Nota 1 (objetivo não atingido), caso:
 - Não for apresentado o relatório;
 - Sendo apresentado, não evidencie impacto nos indicadores.

- Nota 3 (objetivo atingido), caso:
 - For apresentado o relatório com a listagem de ações e impacto nos indicadores estratégicos da organização.

- Nota 5 (objetivo superado), caso:
 - For apresentado o Relatório de Resultados, com listagem de ações e impacto nos indicadores estratégicos devidamente quantificados.
 - O impacto quantificado de encontre no quartil superior dos resultados atingidos no DPC, nesse indicador.

Sugestões de melhoria:

Embora, por falta de tempo, não tenha sido possível desenvolver mais profundamente a avaliação deste objetivo, houve intenção de se criar um modelo para o Relatório de Resultados, que permita um preenchimento mais rápido e padronizado do mesmo. Assim será mais fácil para o avaliador desenvolver o seu relatório, mas também para o avaliado, pois o carácter homogêneo do relatório vai permitir uma análise mais simples e menos morosa.

3.5.2 - Objetivo 2

“Contribuir para a qualidade organizacional do DPC, através do desempenho demonstrado em tarefas correntes”.

O segundo objetivo visa avaliar o trabalho corrente de cada colaborador. O enfoque da avaliação não deve estar somente nas tarefas que cada um desenvolve para atingir as metas organizacionais inscritas no QUAR e PA. Existem muitas tarefas e projetos

desenvolvidos ao longo do período de avaliação que também devem ser monitorizados e avaliados.

O propósito não é controlar o trabalho diário/semanal/mensal do colaborador, mas consciencializá-lo de que o seu trabalho corrente também é tido em conta para a aferição do seu desempenho e por isso deve merecer igual dedicação e esforço.

Proposta de medição do Objetivo 2

Este foi o ponto que teve uma maior intervenção da minha parte e por isso exigiu mais trabalho e dedicação.

Para tentar mensurar o objetivo 2, foi criado um ficheiro *excel* que visa permitir uma listagem das tarefas correntes desenvolvidas ao longo do período de avaliação.

O ficheiro é individual e da responsabilidade de preenchimento do avaliado. Pretende-se que seja periodicamente enviado para o avaliador para que este possa ir tomando conhecimento daquilo que o avaliado faz, bem como proceder a uma avaliação simples e a sugestões de melhoria.

Pretende-se com este ficheiro que haja uma interação regular entre avaliador e avaliado

A avaliação de cada tarefa deverá ser feita segundo critérios de Prazo, Qualidade e Eficácia.

Passemos então à análise detalhada do ficheiro e respetiva medição:

Figura 2: Modelo de Monitorização de Tarefas – Parte I

Tarefa	Estado (data)			Tempo dispendido (estimado em hh:mm)
	Início (dd-mm-aaaa)	Entrega (dd-mm-aaaa)	Cumprimento de prazo	

A primeira parte do ficheiro reporta-se a identificação da tarefa. Os colaboradores deverão no primeiro campo referir qual a tarefa que estão a desenvolver, a data de início e de entrega da tarefa, bem como se esta cumpriu o prazo definido ou não, e por último o tempo (estimado) despendido para a elaboração da mesma.

Estes campos permitirão ao avaliador saber quais as tarefas que os seus colaboradores estão a desenvolver, assim como, se o seu cumprimento é efetivado no prazo exigido. Possibilita também tomar conhecimento se o colaborador está a despende muito tempo com tarefas menos complexas.

Figura 3: Modelo de Monitorização de Tarefas – Parte II

A preencher por Colaborador			
Peso (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	*1 Auto-avaliação (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Notação	Observações

Nesta segunda parte o colaborador deverá proceder a uma avaliação da tarefa que acabou de realizar. Primeiro, atribuir um peso (de 1 a 5), com base nos critérios de quantidade e complexidade que o colaborador sente que despendeu de si. Depois atribuí uma avaliação (de 1 a 5) ao seu desempenho e descreve observações caso ache pertinentes.

O campo “Notação” é resultado de um cálculo de 60% atribuído ao campo “Autoavaliação” e 40% ao campo “Peso” que irá dar resultado à nota do colaborador nessa tarefa.

Nota: a percentagem atribuída a cada fator (60% Autoavaliação, 40% Peso da tarefa) foi decidida pelo avaliador.

Figura 4: Modelo de Monitorização de Tarefas – Parte III

A preencher por Avaliador							
Elegibilidade da tarefa	Peso (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Avaliação			Avaliação Final (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Nota Final	Observações
		Prazo	Qualidade	Eficácia			

A terceira parte do ficheiro é da responsabilidade de preenchimento do avaliador.

Nesta tabela o avaliador deverá primeiramente decidir se a tarefa é elegível ou não, isto é, se aquilo a que o avaliado executou tem relevância para ser considerado “trabalho corrente”.

Aqui residiu a maior dificuldade para os avaliados, que apesar de ser concordante que trabalhos como: resposta a *e-mails*, atendimentos telefónicos, facilitação de informação a pedido de colegas, etc., não são considerados para este ficheiro, foi difícil haver consenso acerca do que deveria ser monitorizado ou não.

Após o avaliador considerar que a tarefa é elegível procederá também, por seu juízo, há atribuição do peso da tarefa (de 1 a 5).

No campo “Avaliação”, o avaliador, e segundo atribuições de “Não cumpriu”, “Cumpriu” ou “Superou”, vai avaliar qualitativamente a tarefa e no campo “Avaliação Final” atribui um valor quantitativo à mesma. No campo “Avaliação Final” deverá atribuir uma notação ao desempenho do avaliado (de 1 a 5). Por último, o campo “Nota Final” faz o cálculo de 40% do valor atribuído ao “Peso” mais 60% do valor atribuído a “Avaliação Final”. E procederá a observações caso ache pertinente.

O ficheiro deverá ser remetido ao avaliador nos períodos:

- de dia 1 a dia 7;
- de dia 8 a dia 15;
- de dia 16 a dia 23;
- de dia 24 até ao final do mês.

Fechando assim cada ficheiro mensal.

O ficheiro de monitorização das tarefas correntes, repete-se pelos 12 meses do ano e findado este, procederá automaticamente à avaliação final do colaborador, como mostra a figura:

Figura 5: Modelo de Monitorização de Tarefas – Parte IV

Tempo dispendido (estimado em hh:mm)	Colaborador			Avaliador		Nota Final
	Peso (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	*1 Auto-avaliação (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Notação	Peso (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Avaliação Final (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	

O primeiro campo “Tempo dispendido” faz o somatório do tempo dispensado pelo colaborador na execução das tarefas correntes ao longo dos 12 meses considerados para avaliação.

Na parte, que diz respeito à autoavaliação do colaborador, no campo “Peso” faz a média dos pesos atribuídos no final de cada mês de avaliação. O mesmo acontece com o campo “Autoavaliação”. E novamente na “Notação” faz o cálculo de 60% do valor obtido em “Autoavaliação” mais 40% do valor obtido em “Peso”.

No grupo “Avaliador” a tabela também procederá automaticamente ao cálculo da média de “Peso” que o avaliador atribuiu às tarefas correntes do colaborador, assim como da média de “Avaliação Final”. Assim, no campo “Nota final”, e considerando todos estes fatores, é atribuída segundo os critérios 40% para o “Peso” e 60% para a “Avaliação Final” a avaliação quantitativa do objetivo 2.

3.5.3 - Objetivo 3

“Contribuir para a qualidade organizacional do DPC, através do desempenho demonstrado numa “Área de Responsabilidade Individual”

Este objetivo destina-se a medir os resultados alcançados pelo avaliado numa área em que detém responsabilidade e coordenação específicas.

O avaliado deverá apresentar uma proposta de um projecto que pretende desenvolver e coordenar e que ache que é relevante para a organização, por exemplo, desenvolvimento de ações de formação. O avaliado terá a cargo esse projecto permitindo assim, que desenvolva as suas capacidades de liderança e iniciativa.

Proposta de medição do objetivo 3

O projeto é analisado e validado pelo orientador que o avaliará no final do período com base nos resultados que o avaliado se propôs a atingir e efetivamente atingiu.

Atinge o objetivo caso alcance alguns resultados ou iguale 75% dos mesmos a que se propôs.

Supera caso atinga 100% desses objectivos propostos.

3.5.4 - Objetivo 4

“Elaborar e implementar uma ação de melhoria de processos”

O avaliado deverá definir um projeto que ache pertinente e que traga benefícios para a organização, como por exemplo, organização do arquivo, melhoria da página *web*, desenvolvimento de iniciativas que visem diminuir os desperdícios de recursos ou consumo de material de escritório.

O projeto deverá ser apresentado e validado pelo diretor e poderá ser individual ou partilhado com colegas que demonstrem interesse pelo mesmo.

Proposta de medição do objetivo 4

Após conhecimento e validação do projeto o diretor avaliará positivamente o projeto se este tiver uma taxa de concretização dos resultados esperados de $\geq 75\%$. Superará o objectivo se atingir 100% dos resultados que delineou.

3.6 - Análise e Observações

Após o desenvolvimento destes trabalhos existem algumas considerações que importa referir.

O processo de avaliação dos trabalhadores, segundo o SIADAP 3, é algo complexo e exige a dispensa de tempo e dedicação.

Ser capaz de tornar o processo mais envolvente e partilhado exige que haja uma disposição de todos para trabalhar na mesma direção. O confronto e consolidação de ideias bem como a disponibilidade de todos nem sempre são conseguidos o que torna difícil alcançar os resultados planeados.

Um dos propósitos do trabalho era que os colaboradores pudessem definir os objetivos a que queriam ser avaliados, no entanto o feedback não foi positivo e acabaram por ser selecionados por consenso e preferência do avaliador.

Quanto à proposta apresentada, as dificuldades residiram essencialmente na mensuração do objetivo 2, e na utilização do ficheiro de monitorização de tarefas. O obstáculo centrou-se no que deveria ser considerado ou não “tarefa” a monitorizar. Os colaboradores não conseguiram chegar a um consenso para poder definir um conjunto itens que deveriam ser incluídos para este objetivo de avaliação.

Apesar de o ficheiro ter sido construído de forma a tornar-se quase nulo o preenchimento por parte de avaliado e avaliador, os avaliados mostraram-se bastante reticentes ao modelo.

Contrariamente, o avaliador mostrou-se muito recetivo a toda a proposta e, embora não seja possível aplicá-la neste período de avaliação (por já estar fora das datas impostas pela Lei) irá servir de modelo para os próximos anos, pretendendo-se também que seja alargado aos restantes departamentos da ARS Centro, IP.

Capítulo IV – Conclusão

4.1 – Conclusão geral

Hoje mais do que nunca as organizações necessitam de estar preparadas para atuar e sobreviver num ambiente altamente competitivo. Os recursos humanos devem ser vistos como uma chave para a diferenciação e sucesso das mesmas, não basta ter trabalhadores bons mas sim ter os melhores.

A gestão pública não deve ser exceção. A Administração Pública teve de lutar para fugir de uma imagem de ineficiência e ineficácia que dava lugar a trabalhadores desmotivados e muitas vezes sem objectivos.

O SIADAP surge como uma forma de combater uma Administração Pública desmotivada e “adormecida”. Através da introdução de um sistema de avaliação dos serviços, dos dirigentes e trabalhadores da AP foi possível ir colmatando algumas falhas evidentes na gestão pública.

A solução era criar uma Administração Pública orientada para os resultados, com objectivos bem definidos onde todos procuram trabalhar para uma meta comum.

O SIADAP cria e incentiva uma competição entre colaboradores, que procuram mostrar o melhor do seu resultado em busca de uma recompensação e reconhecimento.

Da análise de literatura estudada, entende-se que a Avaliação de Desempenho deve ser um processo contínuo, integrado e cuidadosamente baseado numa cultura organizacional apoiada na meritocracia e responsabilização, capaz de motivar e mobilizar os seus intervenientes no sentido da melhoria e, muitas vezes, da mudança. A informação e comunicação são dois elementos essenciais.

No entanto, é também importante referir que muitos organismos públicos continuam a utilizar o SIADAP apenas por mera imposição legal, e estas situações devem ser estudada e colmatadas para que possam todos tirar benefícios do sistema.

4.2- Implicações para os gestores

A importância de uma gestão cuidada de recursos humanos deve estar presente nas orientações gestionárias de quem toma decisões. Ter colaboradores motivados e orientados para os resultados deve ser um trunfo para o gestor e para a organização que dirige.

É sob estes princípios que o gestor deve encarar a Avaliação de Desempenho e não meramente como um instrumento ineficaz que reprime as relações entre avaliados e avaliador ou apenas como uma obrigação legal ou gestionária.

A Avaliação de Desempenho deve permitir ao gestor fazer uma análise do contributo que os seus trabalhadores estão a oferecer à organização bem como diagnosticar situações que estão a dificultar a evolução do trabalhador ou a trazer resultados menos positivos para a entidade.

A Avaliação de Desempenho devem também apoiar o gestor nas suas decisões de promoção ou justificar despedimentos e por isso deverá ser encarada como um instrumento essencial para uma gestão de recursos humanos eficiente.

4.3 – Limitações do trabalho

O desenvolvimento deste trabalho contou com algumas dificuldades, nomeadamente o escasso tempo para definição de todos os processos em estudo que permitissem colocar todas as propostas em prática neste período de avaliação.

Um segundo entrave foi a disponibilidade dos colaboradores avaliados quanto ao pedido de colaboração na definição dos objectivos a avaliar bem como na receção dos ajustes ao modelo.

O número de objectivos a definir também se revelou um obstáculo pois poderiam ser definidos mais parâmetros a avaliar, no entanto foi importante cingir-se a estes aspetos para que o processo não se torna-se muito subjectivo mas ao mesmo tempo engloba-se os objetivos fundamentais essenciais para avaliação.

Importa ainda referir que os objetivos e critérios de medição foram definidos tendo em conta uma necessidade levantada pela instituição e por isso, quaisquer adaptações a outras instituições públicas deverão ter em conta as suas necessidades específicas.

4.4 – Diretrizes para trabalhos futuros

Neste ponto do trabalho é importante lembrar que ainda há muito trabalho a ser feito no que toca à Avaliação de Desempenho e principalmente ao modelo que a Administração Pública impõe para avaliação dos seus funcionários.

É importante conseguir objetivar os pontos a ser avaliados, bem como encontrar indicadores de medida que permitam fazer uma real avaliação do trabalho de cada um. Não é uma tarefa simples mas quando alcançada vai permitir utilizar o sistema em perfeito sintonia e benefício da organização.

Deve procurar-se meios que envolvam todos os elementos neste processo de avaliação, pois fomentará sentimentos de pertença e aumentará o contributo de todos no sentido do alcance das metas organizacionais.

Capítulo V – Referências Bibliográficas

- Almeida, F. (1996). *A avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw Hill.
- Berkley, G., & Rouse, J. (1994). *The craft of public administration*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark Publishers.
- Bilhim, J. (2005). *A avaliação de desempenho na administração pública. Documento de trabalho n.º 1/05*. Lisboa: CAPP-ISCSP.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4th ed.). Lisboa: ISCSP-UTL.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho - metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editores.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho - o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editores.
- Campos, A. (2008). *Reformas da Saúde: o fio condutor*. Coimbra: Almedina.
- Carroll, S., & Schneier, C. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.
- Carvalho, E. (2001). *Reengenharia na administração pública. A procura de novos modelos de gestão*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Carvalho, R. (1998). *A avaliação de serviços públicos, acta geral do 1.º encontro INA*. Oeiras: INA.
- Carvalho, E. J., Rocha, F. M., Raposo, R., Duarte, M.I.A. (2006). *Novo paradigma de GRH para o século XXI*. Lisboa
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. London: M. E. Sharpe.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2000). *A avaliação de desempenho*. In A. Caetano, & J.

Lodi, J. Bosco (1978). *Administração por objectivos*. Biblioteca pioneira de gestão e negócios (6ª edição). São Paulo.

Junior, P. C. R. (2012). *Orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal*. Universidade Técnica de Lisboa e ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Brasília. www.b-on.pt

Vala (Eds.). *A gestão de recursos humanos - contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: RH Editores.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 6, 3-19.

Isaac-Henry, K. (1997). Development and change in the public sector. In K. Isaac-Henry, C. Painter, & C. Barnes (Eds.). *Management in the public sector: Challenge and change* (2nd ed.) (pp.1-25). London: International Thomson Business Press.

Latham, G., & Wexley, K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Marques, J. (2001). Prefácio do patrocinador. In R. B. Maddux (Ed.). *Avaliação de desempenho: guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva* (2nd ed.). Lisboa: Monitor.

Odiome, S. George. (1976). *Administração por objetivos*. Coleção de Administração e Gerência. Rio de Janeiro

Pintado, S.M.M. (2012). *A Avaliação de Desempenho, através do SIADAP, num organismo público – Diagnóstico e Proposta de Melhoria*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa. www.b-on-pt

Rocha, J., & Dantas, J. (2007). *Avaliação de desempenho e gestão por objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Soares, S P.R. (2012). *Avaliação do Impacto da Aplicação do SIADAP na Administração Pública: estudo de uma autarquia*. Instituto Superior de Línguas e Administração. Vila Nova de Gaia. www.b-on.pt

Seixas, V. (2009). *SIADAP: As quotas no centro da discórdia*. Blog da Formação. (blogdaformacao.wordpress.com)

Torres, J.L.M. (2013). Comparação entre diferentes sistemas de avaliação de desempenho. Instituto Politécnico do Porto. Porto. www.b-on.pt

Vaz, R. (2008). *Quo vadis, SIADAP?* 6.º Congresso Nacional da Administração Pública – Os grandes passos da reforma – Lisboa, 2008. Coimbra: U. Coimbra.

Diplomas Legais:

Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de junho.

Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de julho.

Decreto-Lei n.º 184/89 de 2 de junho.

Decreto-Lei n.º 166/98 de 25 de junho.

Decreto Regulamentar n.º 57/80 de 10 de outubro.

Decreto Regulamentar n.º 44-B/83 de 1 de junho.

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 14 de maio.

Lei n.º 107-A/2003 de 31 de dezembro.

Lei n.º 10/2004 de 22 de março.

Lei n.º 15/2006 de 26 de abril.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro.

Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro.

Portaria n.º 642-A/83 de 1 de junho.

Portaria n.º 509-A/2004 de 14 de maio.

Portaria n.º 652/2007 de 30 de maio.

Portaria n.º 1633/2007 de 31 de dezembro.

Portaria n.º 157/2012 de 22 de maio.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 199/2005 de 29 de dezembro.

Outras Fontes:

<http://www.dgaep.gov.pt>.

<http://www.arscentro.min-saude.pt>

<http://www.sinase.pt/>

Anexos

Anexo I – Atividades desenvolvidas no estágio

Com data de início a 21 de outubro de 2013 e término a 30 de abril de 2014, o estágio do Mestrado em Administração Pública Empresarial foi realizado na Administração Regional de Saúde do Centro, IP.

À chegada fui integrada na Área Funcional das Prestações Específicas do Departamento de Planeamento e Contratualização da ARSC, IP, embora também tenha desenvolvido ou prestado apoio em outras equipas.

As actividades desenvolvidas permitem por em prática não só os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo de cinco anos de formação académica na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, mas também adquirir novos conhecimentos e sobretudo desenvolver capacidades e espírito de equipa, sentido de responsabilização e autonomia na resolução de problemas.

Ao longo dos seis meses de estágios estas foram as actividades realizadas:

- Levantamento das Fichas Técnicas de todas as entidades privadas ou do sector social convencionadas com a ARSC,IP;
- Pedido de atualização das Fichas Técnicas aos às entidades convencionadas;
- Tratamento da informação recolhida e construção de um novo modelo de publicitação das entidades na página web da ARSC, I.P.
- Elaboração de uma análise custo-benefício do rastreio de Retinopatia Diabética para a execução de um protocolo com a AIBILI (Associação para Investigação Biomédica e Inovação em Luz e Imagem);
- Revisão dos Acordos com Hospitais nas áreas de Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica;
- Elaboração formal de uma proposta para a discussão do aumento de atos de Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica nos hospitais do SNS;
- Colaboração no processo de negociações de entrega da gestão do Hospital de Anadia à União das Misericórdias
- Atualização da Base de Dados das convenções e acordos respetivos às valências de MFR, Radiologia, Análises Clínicas, Eletroencefalografia, Gastrenterologia, Cardiologia, Neurofisiologia, Anatomia Patológica
- Georreferenciação das entidades convencionadas (www.batchgeo.com/map/arscconvencionados)

- Levantamento de faturação relativa ao SIGIC
- Conceção de relatórios relativos à capacidade instalada hospitalar
- Criação de uma base de dados das fichas técnicas das entidades convencionadas
- Conceção de um sistema de monitorização de expediente
- Criação de um sistema de avaliação de colaboradores
- Participação no relatório do DPC, relativamente às Área Funcional de Prestações Específicas
- Colaboração em relatório requeridos pela ACSS, relativo às entidades convencionadas
- Colaboração em relatório requerido pelo IGAS, relativo à capacidade instalada e entidade prestadoras de MCDT
- Preparação de documentos de suporte

Anexo II – Ficheiro de Monitorização de Tarefas

Nome	
Equipa	

Tarefa	Estado (data)			Tempo dispendido (estimado em hh:mm)	A preencher por Colaborador				A preencher por Avaliador							
	Início (dd-mm-aaaa)	Entrega (dd-mm-aaaa)	Cumprimento de prazo		Peso (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	¹ Auto-avaliação (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Notação	Observações	Elegibilidade da tarefa	Peso (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Avaliação			Avaliação Final (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Nota Final	Observações
											Prazo	Qualidade	Eficácia			
				Soma do tempo dispendido	Peso (Média)	Auto-avaliação (Média)	Notação (Média)				Peso (Média)	Avaliação final (Média)		Nota final (Média)		

¹ Segundo o cumprimento dos critérios: prazo, qualidade e eficácia.

Tempo dispendido (estimado em hh:mm)	Colaborador			Avaliador		Nota Final
	Peso (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	*1 Auto-avaliação (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Notação	Peso (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	Avaliação Final (1 a 5 sendo 5 a pontuação máxima)	

Fonte: Elaboração própria

Anexo III – Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro