



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Recursos Humanos

Acompanhamento e Implementação do Novo SIADAP na Câmara Municipal de Sousel

(adaptação do Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de Setembro).

Relatório de Estágio apresentado como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão, especialização em
Recursos Humanos

Por:
António Filipe Valério Parracha

Sob orientação de:
Prof.ª Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

Évora 2011



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Recursos Humanos

Acompanhamento e Implementação do Novo SIADAP na Câmara Municipal de Sousel

(adaptação do Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de Setembro).

Relatório de Estágio apresentado como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão, especialização em
Recursos Humanos

Por:
António Filipe Valério Parracha

Sob orientação de:
Prof.ª Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

Évora 2011

Agradecimentos

Esta torna-se sempre uma tarefa extremamente complicada, existindo o receio de um possível esquecimento de agradecer a alguém que se deveria ter feito e acabou por não se concretizar.

Consciente da possível existência de um esquecimento, agradeço necessariamente:

À Universidade de Évora, pela disponibilidade constante dos meios necessários para a realização deste relatório de estágio e a todos os professores desta instituição pelos conhecimentos que me transmitiram ao longo de todo o mestrado.

Um agradecimento especial à Prof^ª. Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano, a minha orientadora, pela disponibilidade apresentada em me orientar e pelos conselhos, conhecimentos e apoios que me deu e que permitiram a execução deste trabalho.

À Câmara Municipal de Sousel e aos seus funcionários, especialmente à chefe da divisão administrativa e financeira e aos colegas do gabinete de recursos humanos pela paciência que tiveram comigo, pelos conhecimentos que me transmitiram e pelo apoio que me deram na execução deste relatório.

Aos meus amigos pela amizade, paciência, companheirismo e ajuda que sempre me deram, principalmente neste período.

Agradeço também, às várias pessoas que me auxiliaram neste trabalho, principalmente à Rita, à Sara e ao Jaime.

Aos meus pais, António e Maria, por sempre acreditarem nas minhas capacidades, pela educação que me deram, e pelo apoio prestado ao longo da vida, principalmente nos tempos mais complicados e de necessidade de maior disponibilidade para os estudos.

Finalmente, devo agradecer à minha irmã Lulu, pela amizade e pela ajuda que sempre me deu.

A todos, o meu muito obrigado

Resumo

O estágio curricular inserido no mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, visou um desenvolvimento mais profundo dos conhecimentos teóricos sobre a avaliação de desempenho e a aplicação prática destes conhecimentos na avaliação de trabalhadores da função pública, tendo por base a legislação obrigatória correspondente ao SIADAP, sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública.

O estágio decorreu numa organização da administração local, Câmara Municipal de Sousel, gabinete de Recursos Humanos, foi iniciado no dia 2 de Novembro de 2010 e concluiu-se dia 15 de Maio de 2011.

Pretendeu-se durante a sua execução, acompanhar e cooperar na implementação do novo sistema de avaliação de desempenho, esperando-se que todo o processo de avaliação de desempenho fosse realizado dentro dos prazos legais previstos.

Como já referido, a temática do estágio foi a avaliação de desempenho, sendo este um instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos trabalhadores, criar oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa.

O objectivo da prática da avaliação de desempenho é melhorar os resultados, ajudando os avaliados a atingir níveis de desempenho mais elevados no futuro, sendo também uma fonte de informação útil para desencadear propostas de desenvolvimento pessoal e profissional.

O SIADAP, como sistema de gestão devidamente utilizado, permite identificar desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais, responsabilizar o pessoal e os dirigentes e criar um ambiente de exigência, de mérito e de transparência na acção dos serviços.

Devendo ainda acrescentar-se que para dar resposta ao que se propõe, quer a nível individual quer ao nível colectivo, o SIADAP é composto por três subsistemas de avaliação de desempenho: o subsistema de avaliação de desempenho dos serviços públicos, SIADAP I; o subsistema de avaliação de desempenho dos dirigentes, SIADAP II; e o subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores, SIADAP III.

Palavras-chave: Administração local/ Avaliação de desempenho/ SIADAP

**Monitoring and Implementation official new SIADAP in the Sousel City Hall
(adaptation of the decree no. 18/2009 of september4th)**

Abstract

The internship curriculum inserted in the Master of Management, specializing in human resources, aimed at developing a deeper theoretical knowledge on the performance evaluation and practical application of knowledge in the evaluation of civil servants, based on the mandatory legislation corresponding to SIADAP, integrated performance evaluation of public administration.

The stage took place in an organization of local government, in Country Council of Sousel, Human Resources Office, was initiated on November 2, 2010 and concluded on 15 May 2011.

It was intended during its execution, monitor and cooperate in implementing the new performance appraisal system, hoping that the whole process of performance evaluation was conducted within the legal deadlines set.

As mentioned above, the subject under investigation was the evaluation of performance, which is a tool for strategy development organizations by providing essential elements to improve the definition of functions, adjust the training needs of employees, creating career opportunities according to the potential shown by each individual and value the contributions to the team.

The aim of the practice of performance evaluation is to improve the results, helping to achieve valued higher levels of performance in the future, is also a useful source of information to initiate proposals for personal and professional development.

SIADAP as management system used properly can identify imbalances functional, organizational deficiencies, blaming the staff and leaders and create an environment requirement of merit and transparency in the operation of services.

Should also add that to respond to what is proposed, both at individual and collective level, SIADAP consists of three subsystems performance evaluation: the subsystem performance evaluation of public services, SIADAP I; subsystem performance evaluation of managers, SIADAP II and subsystem performance evaluation of employees, SIADAP III.

Keywords: Local Administration / Performance Assessment Policy / SIADAP

Índice

Índice de Anexos

Índice de Figuras

Índice de Gráficos

Siglas

Capítulo 1 – Introdução	1
Problemática do estágio.....	1
1.1 Justificação do tema escolhido.....	2
1.2 Objectivos do trabalho.....	2
1.2.1 Objectivo geral.....	2
1.2.2 Objectivos específicos.....	2
1.3 Metodologia.....	3
1.4 Estrutura do relatório de estágio.....	4
Capítulo 2 - A Gestão de Recursos Humanos.....	5
2.1 A emergência da Função Pessoal.....	5
2.2 A emergência da Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	6
2.3 Modelos “Hard” vs Modelos “Soft” de GRH.....	7
2.4 Teorias clássicas das organizações.....	7
2.5 A abordagem das relações humanas.....	9
2.6 Objectivos da Gestão de Recursos Humanos.....	10
2.7 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	10
Capítulo 3 - Avaliação de Desempenho.....	13
3.1 Capital humano e desempenho.....	13
3.2 Avaliação de desempenho.....	14
3.3 Os três componentes da avaliação de desempenho.....	16
3.3.1 Objectivos.....	16
3.3.2 Instrumentos de medida.....	17
3.3.3 Procedimentos.....	17
3.4 Métodos de avaliação de desempenho.....	17
3.4.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho.....	18

3.4.1.1	Método das escalas gráficas.....	18
3.4.1.2	Método da escolha forçada.....	19
3.4.1.3	Método da pesquisa de campo.....	20
3.4.1.4	Método dos incidentes críticos.....	20
3.4.1.5	Métodos mistos.....	20
3.4.2	Novas tendências de avaliação de desempenho.....	20
3.4.2.1	Avaliação 360°.....	21
3.4.2.2	Avaliação por competências.....	21
3.4.2.3	Balanced Scorecard (BSC).....	22
3.5	Avaliadores e periodicidade da avaliação.....	22
3.6	Critérios de avaliação de desempenho.....	23
3.7	Benefícios da avaliação de desempenho.....	24
3.8	Objectivos da avaliação de desempenho.....	25
3.9	Erros na avaliação de desempenho.....	26
3.10	Entrevista de avaliação de desempenho.....	28
3.11	Críticas à avaliação de desempenho.....	29
Capítulo 4 - Sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública.....		31
4.1	Conceitos importantes.....	31
4.2	Princípios pelos quais se rege o SIADAP.....	33
4.3	Objectivos do SIADAP.....	34
4.4	Enquadramento e subsistemas do SIADAP.....	34
4.4.1	SIADAP I: Avaliação de desempenho das unidades orgânicas dos municípios.....	35
4.4.2	SIADAP II: Avaliação de desempenho dos dirigentes intermédios dos municípios.....	38
4.4.3	SIADAP III: Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública.....	41
Capítulo 5 - Caracterização da organização.....		53
5.1	Concelho de Sousel – Inserção geográfica.....	53
5.2	Câmara Municipal de Sousel – A instituição.....	53
5.3	Câmara Municipal como organização pública.....	54

5.4	Funcionamento e competências da câmara.....	54
5.5	Missão e visão.....	54
5.6	Estrutura organizacional.....	55
5.6.1	Análise da estrutura organizacional.....	57
5.6.2	Divisão Administrativa e Financeira.....	57
5.7	Competências do Serviço de Recursos Humanos.....	58
5.8	Balanço Social.....	59
Capítulo 6 - Tarefas desempenhadas durante o estágio.....		63
6.1	Enquadramento Metodológico.....	63
6.2	Tarefas desempenhadas direccionadas para a Avaliação de Desempenho.....	65
6.2.1	Apresentação da organização.....	65
6.2.2	Consulta da legislação do SIADAP.....	65
6.2.3	Conhecimento da reestruturação organizacional.....	66
6.2.4	Manuseamento do SAD.....	66
6.2.5	Equipa avaliadora de 2011.....	67
6.2.6	Definição da Comissão paritária.....	67
6.2.7	Acompanhamento e monitorização dos objectivos das unidades orgânicas.....	68
6.2.8	Elaboração de documentos de apoio ao SIADAP.....	69
6.2.9	Regime transitório ou avaliação por competências.....	69
6.2.10	Auto-avaliação dos trabalhadores relativamente a 2010.....	69
6.2.11	Avaliação dos trabalhadores relativamente a 2010.....	70
6.2.12	Reuniões de avaliação.....	70
6.2.13	Harmonização da avaliação.....	70
6.2.14	Homologação das avaliações.....	71
6.2.15	Resultados da aplicação do SIADAP.....	72
6.2.16	Informação dos objectivos pessoais para 2011.....	73
6.3	Tarefas desempenhadas fora do âmbito da Avaliação de Desempenho.....	73
6.3.1	Consulta do balanço social.....	74
6.3.2	Identificação dos trabalhadores por grupo profissional.....	74
6.3.3	Planificação e inscrição de trabalhadores em acções de formação.....	74
6.3.4	Actualização dos processos individuais dos trabalhadores.....	75
6.3.5	Processamento de faltas.....	75

6.3.6	Preparação de Assembleia Municipal.....	76
6.3.7	Processamento de vencimentos.....	76
Capítulo 7 – Críticas.....		77
7.1	Críticas ao SIADAP relativas às etapas e aos intervenientes no processo de avaliação.....	77
7.2	Críticas à aplicação do SIADAP na Câmara Municipal de Sousel.....	81
Capítulo 8 – Conclusões.....		83
Bibliografia.....		87
Anexos.....		90

Índice de Anexos

Anexo 1	Organograma da câmara municipal até 30 de Novembro de 2010.....	91
Anexo 2	Plano anual – Sistema integrado de avaliação de desempenho da Administração Pública – SIADAP.....	92
Anexo 3	Diário de Bordo.....	95
Anexo 4	Ficha de Avaliação dos trabalhadores.....	101

Índice de Figuras

Figura 1	As quatro funções da Gestão de Recursos Humanos.....	11
Figura 2	Factores que afectam o desempenho no cargo.....	14
Figura 3	Os 3 componentes do Sistema de Avaliação.....	16
Figura 4	Escalas gráficas contínuas.....	18
Figura 5	Escalas gráficas semicontínuas.....	19
Figura 6	Escalas gráficas descontínuas.....	19
Figura 7	Avaliação 360°.....	21
Figura 8	Benefícios e beneficiários da avaliação.....	25
Figura 9	Mapa do concelho de Sousel.....	53
Figura 10	Brasão do Município.....	53
Figura 11	Câmara Municipal de Sousel, Biblioteca Municipal e Centro Cultural...53	
Figura 12	Organograma da câmara municipal até 30 de Novembro de 2010.....	56
Figura 13	Actual organograma da estrutura da CMS.....	57

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Distribuição dos trabalhadores em % por género.....	60
Gráfico 2	Contagem dos trabalhadores segundo escalão etário e género.....	60
Gráfico 3	Distribuição dos funcionários por natureza do vínculo contratual.....	61
Gráfico 4	Contagem dos trabalhadores por nível de escolaridade e género.....	61
Gráfico 5	Distribuição de trabalhadores por categoria profissional.....	62

Siglas

BSC	Balanced Scorecard
CCA	Conselho Coordenador de Avaliação
CMS	Câmara Municipal de Sousel
CP	Comissão Paritária
DAF	Divisão Administrativa e Financeira
DGAL	Direcção-Geral das Autarquias Locais
GRH	Gestão de Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SGP	Sistema de Gestão de Pessoal
SIADAP I	Avaliação de desempenho das unidades orgânicas dos municípios
SIADAP II	Avaliação de desempenho dos dirigentes intermédios dos municípios
SIADAP III	Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública
SIADAP	Sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública

Capítulo 1 – Introdução

Problemática do estudo

No mundo em que vivemos, e com as exigências que fazemos cada vez mais sobre o que procuramos, avaliamos constantemente o desempenho de coisas, objectos e pessoas que fazem parte da nossa vida, pessoal e profissional.

A avaliação surge ao ser humano como algo que lhe é intrínseco, sendo feita formalmente ou informalmente, de forma espontânea.

A avaliação de desempenho é um facto quotidiano da vida do ser humano e das organizações onde este se insere.

Os sistemas formais que permitem fazer a avaliação de desempenho têm vindo a ser desenvolvidos ao longo dos anos, havendo registos de uma avaliação de desempenho, ainda de uma forma um pouco rudimentar, já em plena Idade Média, com a utilização de relatórios pela Companhia de Jesus para avaliar o desempenho dos seus pregadores, passando por grandes evoluções até aos sistemas formais de avaliação de desempenho que conhecemos hoje e que a sua principal preocupação é melhorar os resultados do desempenho dos colaboradores e ajudar estas a alcançar melhores níveis de desempenho através de formação e desenvolvimento das suas capacidades.

Ao nível organizacional, a avaliação de desempenho é provavelmente o momento mais importante na vida profissional do colaborador, ao longo do ano. Para o trabalhador a avaliação significa o julgamento sobre o seu ano de trabalho, para a organização, a avaliação é uma ferramenta que permite detectar lacunas no seu desenvolvimento, com o objectivo de suprimir e uma forma de justificar a atribuição de contrapartidas que a organização tem para o colaborador.

Ao nível da administração pública, tem-se vindo a desenvolver ferramentas para a execução da avaliação de desempenho dos trabalhadores, sendo o SIADAP, a ferramenta utilizada para a avaliação dos trabalhadores da função pública, tendo o SIADAP uma legislação própria e obrigatória de aplicar a nível nacional.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração local, é assim feita segundo a legislação presente na Lei nº. 66-B/2007, de 28 de Dezembro e pelas actualizações desta, estabelecidas no Decreto Regulamentar nº. 18/2009.

1.1 Justificação do tema escolhido

Apesar da existência de muita bibliografia especializada e dos muitos estudos existentes, foi a temática sobre a avaliação de desempenho a escolhida para a realização do relatório de estágio.

A escolha deste tema deve-se à sua capital importância e obrigação legal por parte das organizações em recorrerem ao SIADAP como instrumento de desenvolvimento, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos trabalhadores e criar oportunidades de carreira.

Ao nível da organização escolhida para a realização do relatório de estágio, este trabalho é uma inovação, pois ainda não tinha sido realizado um estágio sobre a avaliação de desempenho na Câmara Municipal de Sousel, podendo apresentar críticas e conclusões sobre a avaliação de desempenho nela executada, através de uma pessoa que não pertence a esta organização.

1.2 Objectivos do trabalho

2

1.2.1 Objectivo geral

Este relatório de estágio teve como objectivo geral, o grande objectivo, acompanhar e cooperar na implementação do novo SIADAP, sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública, com base na Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, e da adaptação à Administração Local através do Decreto-Lei de 18/2009 de 4 de Setembro, desde as fases iniciais do processo de avaliação até às suas fases finais, o que penso ter sido conseguido.

1.2.2 Objectivos específicos

Os objectivos específicos, totalmente alcançados, foram ao encontro das actividades que eram pretendidas ser desenvolvidas, sendo:

- Compreender os processos do sistema de Avaliação de Desempenho – SIADAP (I, II, III);
- Garantir o cumprimento dos prazos propostos por lei;

- Promover o estabelecimento dos objectivos das suas Unidades Orgânicas;
- Garantir que é feita a eleição da Comissão Paritária, constituindo listas/mesas de voto/boletins /etc.
- Fornecer apoio ao Conselho de Coordenação de Avaliação e aos Avaliadores, disponibilizando instrumentos e documentação apropriada, no estabelecimento de directrizes e normas de aplicação;
- Efectuar supervisão de objectivos e indicadores de medida;
- Garantir o cumprimento de quotas/limites de classificações máximas de mérito e excelência;
- Gerir os processos de reclamação de avaliação de desempenho;
- Introdução de dados no programa informático para o efeito – SAD;
- Arquivo de avaliações em processo próprio e início de novo processo de avaliação.

1.3 Metodologia

A abordagem metodológica deste trabalho é composta por duas etapas.

Para a realização do relatório de estágio recorreu-se primeiramente a uma revisão da literatura com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre as práticas de gestão de recursos humanos, sobre a avaliação de desempenho e mais concretamente sobre a ferramenta de gestão que é o SIADAP, tendo em conta a legislação em vigor.

A recolha da informação teórica serve como suporte imprescindível para a parte prática, a implementação do processo.

Este estudo exploratório, de recolha de informação, realizou-se em bibliotecas, internet, órgãos governamentais, publicações legais e artigos específicos.

Seguidamente foi feita uma observação participante, por parte do estagiário, acompanhando os responsáveis pelo processo de avaliação, junto dos restantes trabalhadores, para recolher as informações necessárias, através do preenchimento e recolha das fichas de avaliação, para a realização e elaboração da mesma.

Foi nesta fase que foi possível retirar todas as conclusões sobre o sistema de avaliação de desempenho aplicado, bem como observar as suas fragilidades e estabelecer-lhe algumas críticas.

1.4 Estrutura do relatório de estágio

Este relatório de estágio na abordagem metodológica segue duas etapas, primeiramente um estudo exploratório, através de uma revisão de literatura, depois uma observação participante.

Pensa-se que estruturalmente, fará sentido, também ter uma divisão semelhante.

Primeiramente o relatório apresenta uma introdução, onde é apresentada a problemática do estudo, os motivos de escolha, quais os objectivos do trabalho e a metodologia utilizada.

Seguindo-se uma revisão de literatura, dividida por capítulos, partindo de um ponto mais geral, destinado às práticas de gestão de recursos humanos, tendo como objectivo ir especificando o estudo, apresentando um capítulo sobre a avaliação de desempenho e outro sobre a ferramenta de gestão, o SIADAP e as suas especificidades.

Depois de uma exposição teórica sobre o SIADAP, são expostas as actividades realizadas na organização no âmbito do processo de avaliação de desempenho.

Após a revisão da literatura é feita uma apresentação do local de estágio, fazendo uma descrição pormenorizada da organização.

Nos últimos três capítulos e como resultado de uma observação participante, são apresentados, um capítulo referindo as tarefas que se desempenharam durante o estágio, um capítulo de críticas dirigidas ao SIADAP e à aplicação deste na CMS, e por fim, um capítulo sobre as conclusões, estando estas centradas no objectivo geral e nos objectivos específicos e nas limitações encontradas na realização do trabalho.

Capítulo 2 – A Gestão de Recursos Humanos

As organizações sofreram e continuam a sofrer constantes mudanças com o objectivo de se adaptarem aos desafios que se lhes vão surgindo.

Uma das alterações registadas nas organizações centra-se na nova visão, mais abrangente, que estas têm do papel das pessoas.

Hoje em dia, as pessoas, no interior das organizações, deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para desempenharem as tarefas e atingir os objectivos da organização, para passarem a ser consideradas realmente pessoas, sendo detentoras e diferenciadas por valores, crenças, comportamentos, ambições e objectivos individuais.

Gerir as pessoas que constituem a organização, passa por descobrir formas de as motivar e contribuir para melhorar a sua aprendizagem, assumindo assim, a gestão de recursos humanos uma importância cada vez maior no desenvolvimento organizacional e adaptabilidade às mudanças, internas e externas à organização, com implicações nas relações pessoais e nas práticas de organização do trabalho.

Às alterações na cultura organizacional correspondem também alterações e evoluções nos conceitos, naquilo que hoje é conhecido por “Gestão de Recursos Humanos”, anteriormente foi conhecido por função pessoal, função de recursos humanos e actualmente administração de recursos humanos ou gestão de recursos humanos.

2.1 A emergência da Função Pessoal

A função pessoal apenas se começou a tornar verdadeiramente importante após a II Guerra Mundial, sendo que antes de 1914 desenvolveu-se a regulamentação social através de textos sobre o emprego infantil, o contrato de aprendizagem, o trabalho de mulheres e crianças, o direito sindical, a inspecção do trabalho, os acidentes de trabalho, a duração do trabalho, o descanso dominical, as reformas dos operários e dos camponeses, a higiene e a segurança (Peretti, 1997, p. 31).

No período entre as Guerras Mundiais, continuou a haver desenvolvimentos marcantes da regulamentação social: a negociação colectiva, o dia de 8 horas, a lei

Astier sobre o ensino profissional, a taxa de aprendizagem, a segurança social e os abonos de família (Peretti, 1997, p. 32).

A partir de 1945, começa um período de crescimento a que Jean Fourastié chamou de “Os Trinta Gloriosos”, caracterizando-se por uma aplicação sistemática dos princípios de organização do trabalho, de simplificação do trabalho e dos produtos, através da inovação das matérias e dos produtos, a subida do poder de compra, do nível de vida e de consumo (Peretti, 1997, p. 34).

Neste período já começa a ser visível o profissionalismo da função pessoal, com preocupações ao nível do recrutamento, contratação e efectividade; qualificação do trabalho; regulamentação; administração do pessoal; relações com o pessoal; formação; organização da empresa; segurança social e reformas; e melhoria das condições de vida na empresa.

2.2 A emergência da Gestão de Recursos Humanos (GRH)

A Gestão de Recursos Humanos registou uma evolução muito significativa no século XX, principalmente a partir dos anos 80, quando os conceitos de gestão de pessoal e primeiramente função pessoal e função de recursos humanos dão lugar ao conceito Gestão de Recursos Humanos.

Bilhim, define gestão de recursos humanos como o que “diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados (Bilhim, 2004, p.29).

O mesmo autor refere que a gestão de recursos humanos deve envolver todas as acções destinadas a assegurar a negociação e a gestão dos equilíbrios precários que permanentemente emergem entre actores sociais com interesses opostos, e que é desejável que esta se apresente como abordagem coerente e estratégica para a gestão do activo mais importante das organizações, as pessoas que nelas trabalham e que individual e colectivamente contribuem para a realização dos seus objectivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Bilhim, 2004, p. 30).

2.3 Modelos “Hard” vs Modelos “Soft” de GRH

Existem diferentes tipos de orientação para a gestão de uma organização, partindo de princípios distintos do que é uma gestão eficaz. Todas as organizações perseguem um objectivo, comum a todas, garantir a eficácia organizacional, mas cada uma opta por a filosofia que considera ser a mais viável para o alcançar.

Para umas organizações a gestão faz-se com elevado controlo, hierarquias bem definidas e elevada burocratização, características das teorias clássicas das organizações, para outras, a gestão adequada é a que vai ao encontro do bem-estar e do bom relacionamento entre os colaboradores, sendo esta abordagem típica da corrente das relações humanas.

Conclui-se que, enquanto o modelo “hard” usa a retórica da integração estratégica da gestão dos recursos humanos na gestão de linha, o modelo “soft” enfatiza as qualidades únicas dos recursos humanos e o facto de ser necessário o uso de um conjunto distintivo e especial de técnicas para as poder potencializar (Rocha, 1997, p. 40).

2.4 Teorias clássicas das organizações

Um dos factores do aparecimento das teorias clássicas foi a grande alteração na produção de bens que aconteceu no século XIX com a revolução industrial, e consequentemente um apelo à introdução de modelos mecanicistas nas organizações, para que garantissem modelos de gestão e de controlo muito eficazes.

As teorias clássicas das organizações são desenvolvidas essencialmente com o contributo de três autores: Taylor, Fayol e Max Weber.

As teorias clássicas das organizações são a representação do modelo “hard” de gestão de recursos humanos.

Segundo Frederick Taylor, o principal objectivo das organizações é assegurar ao empregador e a cada colaborador a prosperidade máxima, sendo que esta não consiste apenas em obter grandes lucros para a empresa, mas também a optimização e um desenvolvimento integral que possibilite uma prosperidade permanente. Para isso, Taylor propõe uma organização científica do trabalho assente em quatro princípios fundamentais: a reflexão relativa à planificação e concepção do trabalho é da inteira

responsabilidade dos dirigentes; é necessário recorrer a metodologias científicas para determinar qual o método eficaz de efectuar o trabalho; é necessário especializar o trabalhador para que este possa trabalhar eficazmente; e supervisionar o desempenho do trabalhador, surge como condição essencial para garantir que o colaborador utilize os métodos apropriados e que os resultados sejam alcançados (Câmara et al, 2007, p. 82).

Com estes princípios, procura-se uma análise científica e minuciosa da tarefa e dos seus tempos de execução, o que obriga a uma forte supervisão. Esta racionalização da organização do trabalho procura “uma melhor forma” (the one best way) de gerir internamente a organização (Câmara et al, 2007, p. 82).

Henri Fayol refere que há uma melhor maneira de administrar as organizações, focando a sua preocupação na administração e no controlo global da organização do que nas tarefas, Fayol procura a melhor forma para administrar uma organização dizendo que o seu bom funcionamento depende de regras, leis e princípios que devem estar na base da função da organização. Destes princípios de bom funcionamento da administração da organização fazem parte: a divisão do trabalho, a autoridade-responsabilidade, a disciplina, a unicidade de comando, a unicidade de direcção, o interesse geral em detrimento do interesse particular, a remuneração do pessoal, a centralização, a ordem e hierarquia, a equidade e a estabilidade, iniciativa e união do pessoal (Câmara et al, 2007, p. 85).

Max Weber apresenta um modelo de administração das organizações baseada numa autoridade racional legal, assente em regras que legitimam o poder pela autoridade, sendo a definição de regras e procedimentos burocráticos a base para o bom funcionamento das organizações (Câmara et al, 2007, p. 85).

O objectivo de Max Weber é encontrar uma “organização perfeita” fazendo-o através de uma legitimação da gestão pela autoridade racional-legal e de uma forte hierarquização, pressupondo uma clara distinção entre a administração e a produção (Câmara et al, 2007, p. 86).

Apesar de terem aparecido em diferentes países e diferentes perspectivas, estas três correntes têm um objectivo em comum, pretendem criar organizações que atinjam os seus objectivos com eficiência e eficácia, e defendendo que existe uma melhor forma para as organizações se estruturarem e operarem, necessitando de recorrerem a um

poder legitimado, através de normas, pela autoridade da gestão. As organizações que optam por estas abordagens são entidades racionais, que perseguem objectivos racionais, onde as pessoas são motivadas apenas por factores económicos, devendo-se excluir a falibilidade e as emoções das pessoas, pois põem em causa a aplicação das regras e a eficácia na prossecução dos objectivos (Câmara et al, 2007, p. 86).

Uma outra característica comum destas correntes é a necessidade de uma forte hierarquia, capaz de exercer um controlo e uma supervisão de um trabalho bem estruturado e organizado, que leva à eficácia organizacional (Câmara et al, 2007, p. 86).

2.5 A abordagem das relações humanas

A escola das relações humanas desenvolve-se principalmente nos Estados Unidos nos anos 30 e 40, graças aos contributos das experiências de Elton Mayo na Western Electric e dos estudos de Maslow, Herzberg e McGregor, surgindo como reacção às teorias clássicas e à ineficácia da sua visão excessivamente mecanicista (Câmara et al, 2007, p. 87).

Segundo a abordagem das relações humanas, as organizações são sistemas sociais cooperativos, compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, onde o Homem é visto como um ser emocional, vindo assim, esta abordagem a destacar a necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorrem entre os indivíduos e nos pequenos grupos no seio das organizações (Câmara et al, 2007, p. 87).

Esta abordagem, que surge como uma oposição às teorias clássicas, tem as suas principais características numa nova forma de exercer o controlo e a liderança, pois estes dois factores têm grande influência no desempenho das pessoas, devendo as organizações facilitar a flexibilidade e o envolvimento, e numa nova visão sobre a gestão eficaz, passando esta por garantir o bem-estar emocional dos colaboradores, liderando-os de forma adequada, possibilitando o desenvolvimento do trabalho em grupo, ou no mínimo um bom relacionamento humano (Câmara et al, 2007, p. 92).

A abordagem das relações humanas é a representação do modelo “soft” de gestão de recursos humanos.

2.6 Objectivos da Gestão de Recursos Humanos

Os objectivos da gestão de recursos humanos, devem ser um conjunto de medidas de recursos humanos destinados para a satisfação das necessidades dos colaboradores e que garantam a consistência da estratégia da organização.

Refere-se que os objectivos da gestão de recursos humanos devem ser: assegurar que as pessoas de uma organização são utilizadas para que a empresa obtenha o maior lucro possível em função do seu desempenho, e, assegurar que as pessoas obtêm recompensas materiais e imateriais em retribuição do seu desempenho (Sousa et al, 2006, p. 11).

Chiavenato, refere-se à gestão de recursos humanos como administração de recursos humanos tendo esta como principais objectivos: criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objectivos da organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objectivos individuais; e alcançar eficiência e eficácia através das pessoas (Chiavenato, 2004, p. 138).

2.7 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Como se pode observar na figura que se segue, a gestão de recursos humanos de todas as organizações, tem necessariamente que ter a capacidade de desempenhar estas quatro funções indispensáveis: Selecção, Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Recompensas aos colaboradores.

Estas quatro funções irão ser executadas com base na variável Realização/Desempenho das pessoas, sendo este sistema realizado para ter impacto no desempenho individual e organizacional.

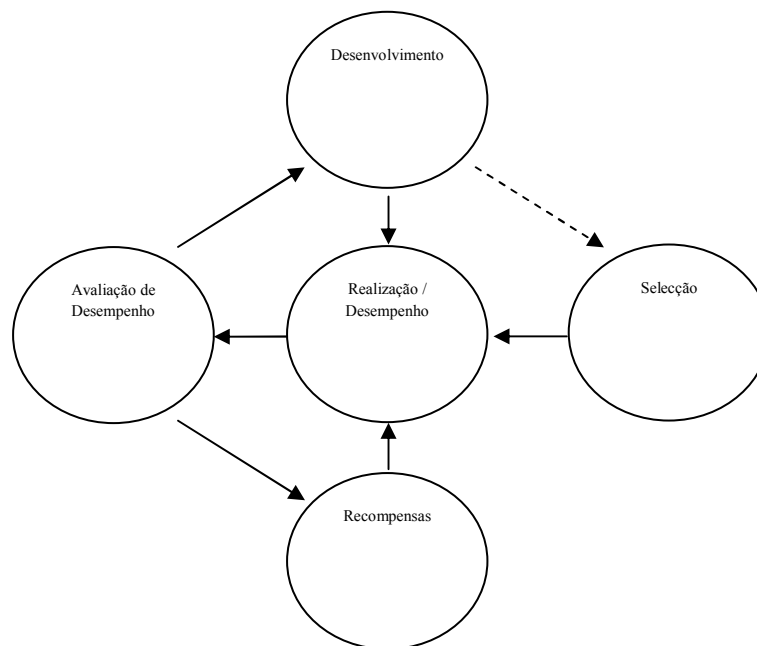


Figura 1 As quatro funções da Gestão de Recursos Humanos.
Fonte: Bilhim, 2004, p. 31.

A selecção será realizada para saber quais as pessoas melhor preparadas para o desempenho das tarefas da organização.

À selecção está associado um recrutamento, que a deve anteceder, e o qual pode ser interno ou externo.

O recrutamento interno consiste no preenchimento de uma vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da empresa e pode ser realizado através de escolha directa; concurso interno; ou recomendação (Câmara et al, 2007, p. 387).

O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente, podendo a organização recrutar directamente ou com o recurso a serviços de empresas especializadas em recrutamento (Câmara et al, 2007, p. 391).

Avaliação do desempenho, é uma função que facilita uma distribuição equitativa das recompensas e deve funcionar como um meio motivador dos colaboradores.

Este conceito de avaliação de desempenho será desenvolvido no capítulo 3, intitulado de “Avaliação de Desempenho”.

As recompensas devem ser atribuídas tendo em conta a avaliação de desempenho que foi feita ao colaborador. A compensação está dependente da função avaliação de desempenho.

Os sistemas de recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa, sendo o principal objectivo deste, o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projecto da empresa (Câmara et al, 2007, p. 485).

As necessidades de desenvolvimento são observadas através da avaliação de desempenho, como forma de melhorar o desempenho actual e como preparação para desafios futuros.

Como forma de uma melhoria contínua dos colaboradores, a organização recorre à formação, visando dotar as pessoas de capacidades de planeamento, diagnóstico, tratamento de informação e decisão, e adaptação das pessoas às novas tecnologias e à flexibilidade. A formação nas organizações ajustadas numa abordagem sistémico-contingencial, assenta em três orientações fundamentais: a orientação técnica, relativa à indispensável actualização tecnológica; a orientação de gestão, pretendendo implementar métodos de gestão por objectivos ou gestão participativa por objectivos; a orientação comportamental, que pretende desenvolver comportamentos alinhados com os objectivos organizacionais (Câmara et al, 2007, p. 543).

Capítulo 3 – Avaliação de Desempenho

3.1 Capital humano e desempenho

Antes de ser iniciada a temática da avaliação de desempenho, é importante dar uma noção do que é o capital humano, pois é este o criador do objecto de análise da avaliação, e do que é o desempenho, sendo este o alvo da avaliação e é dele que se irão retirar todas as conclusões e decisões.

O capital humano consiste nos recursos que os trabalhadores disponibilizam aos seus empregadores.

De acordo com Bontis et al (1999 apud Baron e Armstrong, 2007,p.19) “ o capital humano representa o factor humano na organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e perícia que conferem à organização o seu carácter distinto. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e esportar o impulso criador que, se for devidamente motivado, pode garantir a sobrevivência a longo prazo da organização”.

Quanto ao desempenho de uma função, é algo que varia de pessoa para pessoa, consoante várias influências, internas e externas ao trabalhador.

No desempenho de uma tarefa, o indivíduo emprega as suas habilidades e capacidades para a sua realização, fazendo-o mediante uma recompensa, num ambiente que pode estar ou não propício à execução da tarefa, tendo estas condicionantes, influência directa no esforço da pessoa.

O desempenho de uma tarefa por um indivíduo é feito com base na relação, custo-benefício, ou seja, facultar habilidades mediante recompensas.

Segundo Morhman et al (apud Caetano, 2008, p.49) um “desempenho consiste num executante envolvido, num comportamento, numa situação para atingir resultados”.

Chiavenato entende o desempenho como “ o comportamento do avaliado no sentido de efectivar o alcance dos objectivos formulados, sendo o desempenho a estratégia individual para alcançar os objectivos pretendidos” (Chiavenato, 2002, p. 327).

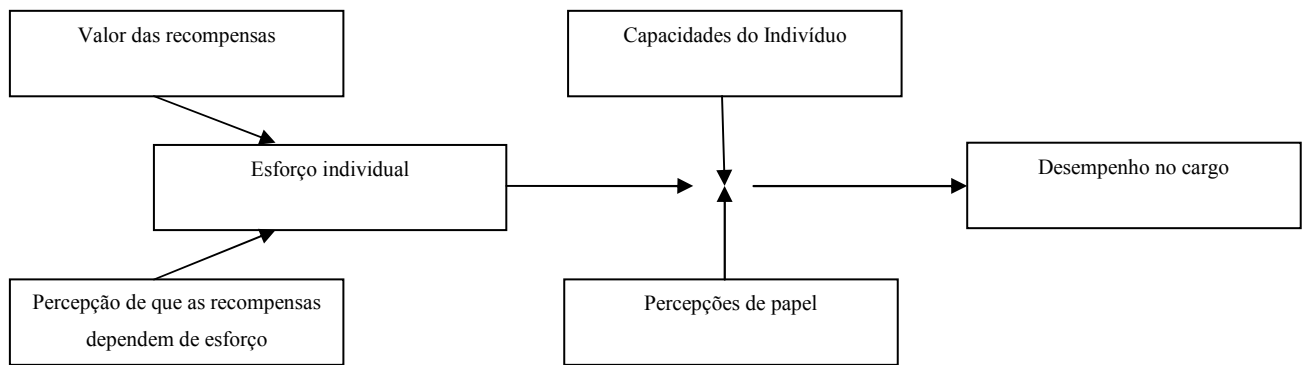


Figura 2 Factores que afectam o desempenho no cargo.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 259. In LAWLER III, Edward E.; Porter, Lyman.

3.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho resulta desde logo que uma pessoa se compromete com outra para a prestação de um trabalho, empregador e empregado, sendo este último, avaliado mediante a relação entre custo e benefício.

Esta avaliação surge de um modo formal nas organizações, mas também de uma maneira informal e inata no ser humano, uma vez que ao vermos uma pessoa a desempenhar uma tarefa começamos logo a emitir juízos de valor acerca da sua execução.

A avaliação de desempenho, assente em sistemas formais, surge desde a idade média, quando a companhia de Jesus elaborava relatórios e notas sobre as actividades dos seus jesuítas ao pregarem a religião (Chiavenato, 2002, p. 323), passando por grandes evoluções, ficando cada vez mais complexa mas também cada vez mais aperfeiçoada.

Os sistemas de Avaliação de desempenho, começaram a multiplicar-se pelas organizações após a Segunda Guerra Mundial, tendo já sido desenvolvidos e aplicados anteriormente para a avaliação dos funcionários do Serviço Público Federal dos Estados Unidos em 1842, adoptando o exército americano o mesmo sistema em 1880, e para a avaliação dos executivos da General Motors em 1918, ainda com uma visão exclusivamente mecanicista, pois a sua preocupação era unicamente aumentar a produtividade da organização (Chiavenato, 2002, p. 323)

Com o passar dos tempos, e através do contributo da Escola das Relações Humanas, deixou de se ter uma visão unicamente mecanicista, para passar a ser o Homem o centro do problema da produtividade organizacional, uma visão organicista.

A avaliação do desempenho começou a estar dirigida para o Homem, e pretendeu conhecer quais eram os factores que faziam com que o Homem atingisse o seu potencial máximo. (Chiavenato, 2002, p. 324).

Segundo o mesmo autor, “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.”

“A avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações”. (Chiavenato, 2002, p. 324).

De acordo com (Caetano et al, 2000, p. 98), “ A avaliação de desempenho é um processo complexo que combina a definição, comunicação e negociação de objectivos de desempenho, sua orientação e revisão, feedback aos colaboradores acerca do seu trabalho, resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados”.

Para (Bilhim, 2004, p. 256), A avaliação de desempenho refere-se a um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização; identificação das áreas de trabalho que o gestor deve ter em conta quando procede à avaliação; medida entendida como a produção de avaliações sobre o desempenho do trabalhador; e gestão, onde devem constar informações importantes para um melhor desempenho futuro dos trabalhadores.

Outros autores, (Caetano et al, 2007, p.411), entendem a avaliação de desempenho como a construção de um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ano anterior), com o objectivo de lhe atribuir uma classificação global de actuação.

Para Rocha, a avaliação de desempenho “consiste, pois, na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (Rocha, 1997, p. 120).

Moura, refere que o objectivo central da avaliação de desempenho é o de avaliar o trabalho dos empregados de forma correcta e completa, sendo este objectivo comum à

abordagem micro e macro. Segundo o autor, a perspectiva micro analisa os comportamentos individuais sobre o desempenho, enquanto uma perspectiva macro coloca o enfoque nas iniciativas prestadas pela empresa para configurar o instrumento de avaliação de desempenho, de modo a que este permita eficácia dos empregados e adaptação a uma estratégia de negócio (Moura, 2000, p. 106).

Segundo a secretária de estado da administração pública em 2004, Suzana Toscano, “a avaliação de desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços” (Avaliação de Desempenho, Manual de Apoio, 2004).

3.3 Os três componentes da avaliação de desempenho

De uma forma geral, qualquer sistema de avaliação de desempenho, deverá ser dotado de objectivos, instrumentos de medida e procedimentos (Bilhim, 2004, p.258).



Figura 3 Os 3 componentes do Sistema de Avaliação.

Fonte: Elaboração Própria

3.3.1 Objectivos

Os autores McGregor, e Murphy e Cleveland, citados por (Bilhim, 2004, p.259), sugeriram que os objectivos das chefias com a avaliação de desempenho podem ser: dirigidos às tarefas, procurando com a avaliação manter ou aumentar o nível de realização dos trabalhadores; interpessoais, com o intuito de melhorar a relação entre chefe e colaborador e colaborador e colegas; estratégicos, pretendendo aumentar a reputação do grupo de trabalho, da organização ou da chefia; e internos, visando o reforço dos valores e das crenças que os líderes têm acerca da avaliação.

“Um objectivo é uma definição de resultados a serem atingidos”, sendo que os objectivos descrevem: condições que sobreviverão quando o resultado pretendido for alcançado; período de tempo necessário à concretização do objectivo; e os recursos que a organização está disposta a facultar para concretizar o resultado pretendido. (Maddux, 2001, p. 23).

3.3.2 Instrumentos de medida

O mesmo autor refere que os instrumentos de medida da avaliação de desempenho mais utilizados estão concentrados: na personalidade do avaliado, referindo-se aos traços de personalidade; nos seus comportamentos, incidentes críticos, escalas de observação comportamental, listas de verificação; na comparação com os outros, através das comparações por pares e ordenações simples; e nos resultados, nos padrões de desempenho e gestão por objectivos. (Bilhim, 2004, p.259).

3.3.3 Procedimentos

Os procedimentos da avaliação de desempenho prendem-se sobre quem é o avaliador, qual a formação dada sobre a avaliação de desempenho e como deve ser a entrevista de avaliação. (Bilhim, 2004, p.259).

3.4 Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser feita com o recurso a vários métodos que podem variar de organização para organização, podendo mesmo no ceio de uma organização existir diferentes métodos de avaliação de desempenho, dependendo de departamento e do nível hierárquico dos trabalhadores.

A avaliação de desempenho deve ser feita tendo em conta os resultados e objectivos e os aspectos de personalidade e comportamentais dos trabalhadores que constituem a organização.

3.4.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: método das escalas gráficas, método da escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos e métodos mistos (Chiavenato, 2002, p. 334).

3.4.1.1 Método das escalas gráficas

Segundo o autor acima referido, este método de avaliação é o mais utilizado e divulgado, pois também é o mais fácil de aplicar. A sua aplicação requer muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjectividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências nos resultados. Este é um método muito criticado pois reduz os resultados a expressões numéricas através de tratamento estatístico para neutralizar distorções de ordem pessoal que possam surgir dos avaliadores (Chiavenato, 2004, p. 265).

Chiavenato distingue as escalas gráficas em escalas gráficas contínuas, semicontínuas e descontínuas.

Escalas gráficas contínuas, consistem em escalas em que apenas os dois pontos extremos são definidos, e a avaliação do desempenho poderá se situar em qualquer ponto da linha que os une (Chiavenato, 2004, p. 265).

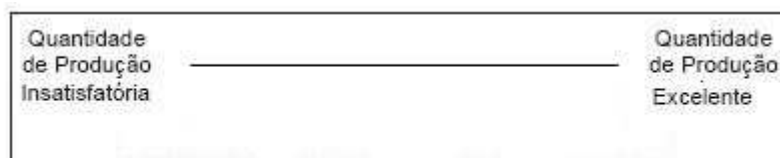


Figura 4 Escalas gráficas contínuas.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 265

No caso das escalas gráficas semicontínuas, o procedimento é idêntico ao das escalas contínuas, apenas com a diferença da inclusão de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos (Chiavenato, 2004, p. 265).

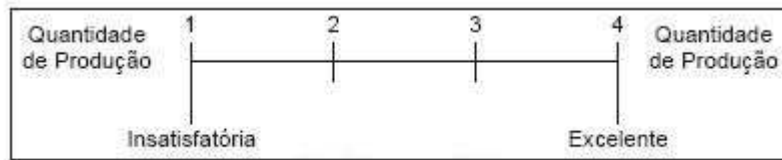


Figura 5 Escalas gráficas semicontínuas.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 266

As escalas gráficas descontínuas são escalas em que a posição das marcações encontra-se previamente fixada e o avaliador escolherá uma delas para avaliar o desempenho (Chiavenato, 2004, p. 266).

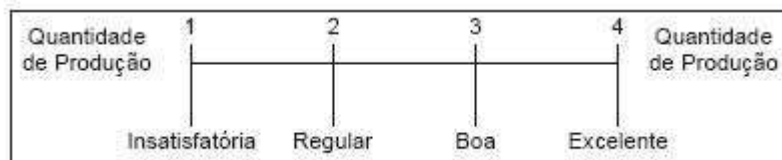


Figura 6 Escalas gráficas descontínuas.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 266

De acordo com outros autores, o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente estabelecidos e graduados, utilizando um formulário de dupla entrada, onde as linhas em sentido horizontal representam os factores de avaliação de desempenho e as colunas verticais representam os graus de variação dos factores de avaliação. Os factores de avaliação antecipadamente escolhidos, para definir quais as qualidades dos colaboradores que se pretendem avaliar (Sousa et al, 2006, p. 129).

3.4.1.2 Método da escolha forçada

Este método consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador é obrigado a escolher apenas uma ou duas alternativas que mais se adequem ao desempenho do avaliado (Chiavenato, 2004, p. 271).

3.4.1.3 Método da pesquisa de campo

É feito pelo chefe, contando com o apoio de um especialista de avaliação de desempenho. O especialista entrevista a chefia sobre o desempenho dos seus colaboradores e de seguida elabora um relatório (Sousa et al, 2006, p. 130).

Para além da avaliação de desempenho, com este método, procura-se identificar o potencial do colaborador e planear o seu desenvolvimento profissional, tentando-se identificar as causas, as origens e os motivos do desempenho (Bilhim, 2004, p. 270).

3.4.1.4 Método dos incidentes críticos

Surge como um método simples, desenvolvido pelas Forças Armadas Americanas durante a Segunda Guerra Mundial, baseando-se no facto de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar ao sucesso ou ao fracasso. O método preocupa-se com as características extremas positivas ou negativas, onde o supervisor imediato observa e regista os factos excepcionalmente positivos ou negativos do desempenho dos seus subordinados. O método focaliza as excepções no desempenho dos colaboradores (Chiavenato, 2004, p. 275).

3.4.1.5 Métodos mistos

Estes métodos são os que as grandes organizações, caracterizadas pela complexidade, recorrem maioritariamente. Utilizando o método das escalas gráficas e a auto-avaliação, podendo o método de escalas gráficas ser utilizado com recurso a diferentes formulários, tendo em conta os grupos profissionais (Bilhim, 2004, p. 274).

3.4.2 Novas tendências de avaliação de desempenho

Com as constantes mudanças de comportamento organizacional, pessoal, profissional e cultural no ceio das organizações, surge a necessidade destas reformularem novos modelos de gestão para a manutenção da sua competitividade, implicando também novidades ao nível da avaliação de desempenho, passando esta a focar-se no desempenho das pessoas.

Dos métodos contemporâneos de avaliação de desempenho irão ser expostos a avaliação 360°, a avaliação por competências e o balanced scorecard.

3.4.2.1 Avaliação 360°

Segundo Chiavenato, trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que rodeiam o avaliado, participando nela, o superior, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que têm contacto com o avaliado (Chiavenato, 2004, p. 262).

De acordo com o mesmo autor, este é o método de avaliação mais rico, pois fornece diversa informação vinda de todos os lados. A avaliação 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte às necessidades do seu contexto de trabalho, contudo, por colocar o avaliado no centro de tudo, pode torná-lo vulnerável, caso ele não tenha sido bem preparado ou não tenha abertura e receptividade para uma avaliação ampla e envolvente (Chiavenato, 2004, p. 262).

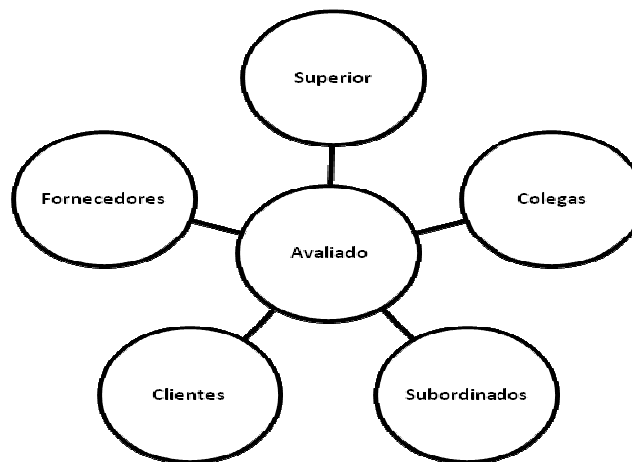


Figura 7 Avaliação 360°.

Fonte: Elaboração Própria

3.4.2.2 Avaliação por competências

O método de avaliação por competências parte do princípio que o avaliado sabe ou tem a capacidade de vir a saber identificar as suas competências, as suas necessidades, as suas fraquezas e potencialidades e as suas metas. Segundo este método, o avaliado é a pessoa com maiores capacidades para determinar o que é melhor para si,

tendo as chefias e avaliadores a missão de ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades da organização (Sousa et al, 2006, p. 131).

3.4.2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Este método de avaliação de desempenho tem como objectivo gerir de um modo eficaz o desempenho das organizações, tendo em conta um conjunto de indicadores de desempenho estabelecidos pela visão e estratégia da organização. Permitindo avaliar o impacto das alterações induzidas nas organizações através de um conjunto de medidas e objectivos concretizados através de iniciativas estratégicas, este instrumento de gestão permite uma avaliação genérica e abrangente, pressupondo um equilíbrio quer na avaliação de indicadores de natureza financeira e não financeira, quer na determinação de objectivos de curto e longo prazo (Sousa et al, 2006, p. 198).

Através do recurso ao Balanced Scorecard é possível fazer uma avaliação do desempenho das organizações em quatro áreas distintas: financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento, sendo possível estabelecer as relações de causa/efeito consequentes dos resultados obtidos e dos factores designados como promotores do desempenho (Sousa et al, 2006, p. 198).

3.5 Avaliadores e periodicidade da avaliação

A avaliação de desempenho, nalgumas organizações, é atribuída a uma comissão estabelecida para a realização da avaliação.

A comissão de avaliação é normalmente composta por pessoas pertencentes a vários departamentos e é formada por membros permanentes e transitórios, sendo os membros permanentes o presidente da organização, o dirigente do órgão de gestão de pessoas e o especialista em avaliação de desempenho, e os membros transitórios são o gerente de cada avaliado e o seu superior, (Chiavenato, 2002, p. 329).

Segundo Câmara, o papel do avaliador é dos mais exigentes da chefia, pois é exigido ao avaliador que faça uma análise objectiva do desempenho dos trabalhadores que integram a sua equipa e porque a avaliação deve ser baseada em resultados concretos e mensuráveis, tendo o avaliador de se afastar de sentimentos afectivos que tenha pelos avaliados, (Câmara et al, 2007, p. 435).

Numa visão menos tradicional, indo ao encontro dos novos métodos de avaliação, a avaliação de desempenho pode ser realizada por um conjunto de pessoas, desde o próprio avaliado, passando pelos seus superiores, colegas e subordinados (Sousa et al, 2006, p. 126).

Quanto à periodicidade, coloca-se quando se trata de uma avaliação formal. Quando há a formalização da avaliação, esta é normalmente de carácter anual, para níveis superiores da organização, realizada normalmente no decorrer de uma entrevista. De referir que em situações muito operacionais é comum a avaliação ser feita trimestral ou mensalmente (Sousa et al, 2006, p. 129).

Quando a avaliação de desempenho tem um carácter informal, ou seja, realizada a qualquer momento sem recurso a métodos de avaliação, uma forma de avaliação que tem vindo a ser esquecida devido ao aumento da complexidade organizacional, o factor periodicidade não é referido (Sousa et al, 2006, p. 129).

3.6 Critérios de avaliação de desempenho

Para que a avaliação de desempenho seja justa e eficaz, esta deve ser a mais objectiva possível, afastando o avaliador a relação afectiva que tem com os seus avaliados, concentrando-se apenas no desempenho prestado por eles.

Como refere Sousa et al, os critérios de avaliação devem, o mais possível, satisfazer as seguintes categorias:

- Serem quantificáveis;
- Serem previamente negociados os recursos para alcançar os objectivos.

A quantificação dos objectivos verificáveis tende a eliminar a subjectividade, e com isso, eliminar desconfianças que surgem da avaliação de desempenho. A criação de critérios de avaliação deve ser cuidadosa e a mais adaptada possível à acção desenvolvida, com o intuito de facilitar o processo de avaliação. É sugerido a criação de critérios não muito complexos e de observação relativamente fácil por parte do avaliador, e a oportunidade do avaliado ter conhecimento dos critérios e objectivos que lhe são propostos para possíveis negociações de parte a parte (Sousa et al, 2006, p. 119).

Os mesmos autores referem ainda a necessidade dos critérios serem ajustados à actividade e dos objectivos serem razoáveis, considerando exercícios anteriores e os meios disponíveis para a prestação da actividade. De referir que os critérios devem ser

definidos para que seja possível alcançar os objectivos estabelecidos, não devendo acontecer que certos objectivos não sejam alcançados por dependência de terceiros ou falta de recursos (Sousa et al, 2006, p. 120).

São sugeridas duas formas de definir os critérios de avaliação, uma centrada na descrição de funções e outra centrada em expectativas comportamentais pró-activas. Surge assim uma abordagem focada no desempenho funcional e uma outra abordagem de gestão de desempenho por objectivos. Quanto ao desempenho funcional, mais difícil de quantificar, deve-se materializar o mais possível o tipo de comportamento esperado em cada nível e para cada componente a avaliar da função. Quanto ao desempenho por objectivos, o número de objectivos propostos não deve ser superior a cinco, onde todos eles assumem importâncias diferentes, logo devem ter ponderações diferentes, contribuindo todos para o alcance de um objectivo estratégico (Sousa et al, 2006, p. 121).

3.7 Benefícios da avaliação de desempenho

Quando bem definido o programa de avaliação de desempenho, devidamente planeado, coordenado e desenvolvido, tem como consequências benefícios a curto, médio e longo prazo, onde os principais beneficiários são: o indivíduo avaliado, o gerente e a organização (Chiavenato, 2004, p. 264).

Para o avaliado, os principais benefícios são: conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza nos seus funcionários; conhecer as expectativas que o seu chefe tem relativamente ao seu desempenho e seus pontos fortes e fracos através da avaliação de desempenho que lhe é feita; conhecer os planos promovidos pela chefia para melhorar o seu desempenho e os que ele próprio deve sugerir; fazer a auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu desenvolvimento (Chiavenato, 2004, p. 264).

Na perspectiva do gerente, os principais benefícios do programa de avaliação de desempenho são: avaliar o desempenho dos seus subordinados, segundo factores de avaliação, contando com um sistema de avaliação capaz de eliminar a subjectividade; propor precauções no sentido de melhorar o desempenho dos seus avaliados; comunicar com os seus avaliados, transmitindo a avaliação de desempenho como um sistema objectivo (Chiavenato, 2004, p. 264).

Para a organização os principais benefícios são: o conhecimento e avaliação do seu potencial humano no curto, médio e longo prazo, definindo a contribuição de cada colaborador; identificação dos colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento em determinadas áreas e selecção dos colaboradores com capacidade de promoção; dinamização da política de recursos humanos da organização, oferecendo oportunidades aos colaboradores e estimulando a produtividade e relacionamento pessoal dentro da organização (Chiavenato, 2004, p. 265).

Segundo Caetano, a avaliação de desempenho apresenta essencialmente benefícios em dois níveis, quer ao nível da organização, ao fornecer informação que fundamenta aumentos salariais, promoções, transferências, etc; quer ao nível do indivíduo, onde a avaliação serve para dar feedback ao avaliado acerca do seu desempenho e para servir de base a actividades de aconselhamento por parte do supervisor (Caetano, 2008, p. 96).



Figura 8 Benefícios e beneficiários da avaliação.

Fonte: GILLEN, 2000, p. 9.

3.8 Objectivos da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho surge como uma forma de controlo da qualidade dos recursos humanos da organização e como um conjunto de respostas acerca do avaliado, e que este deve utilizar, permitindo-lhe saber qual a opinião e quais as expectativas que a organização tem em si.

Chiavenato apresenta a avaliação de desempenho como uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, tendo como objectivo básico melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, esta ferramenta apresenta os seguintes objectivos intermediários:

- Adequação do indivíduo ao cargo;
- Treinar o indivíduo;
- Promoções;
- Incentivo salarial ao bom desempenho;
- Melhoramento das relações humanas entre superiores e subordinados;
- Auto-aperfeiçoamento do colaborador;
- Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- Estimativa do potencial de desenvolvimento dos colaboradores;
- Estímulo a maior produtividade;
- Conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- Retroacção (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc. (Chiavenato, 2004, p. 263).

O mesmo autor, de forma resumida, afirma que os objectivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três vertentes:

- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação;
- Permitir o tratamento de recursos humanos como principal vantagem competitiva da organização, permitindo desenvolver a produtividade;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de participação a todos os membros da organização, tendo em vista objectivos organizacionais e pessoais (Chiavenato, 2004, p. 264).

3.9 Erros na avaliação de desempenho

A aplicação de um ou mais métodos de avaliação de desempenho, especialmente nos métodos tradicionais, pode ter como consequência o aparecimento de um conjunto

de erros de avaliação, que podem distorcer o efeito que se pretende com a avaliação de desempenho.

Sendo impossível apresentar uma lista completa dos erros potenciais, irão indicar-se os mais frequentes:

Efeito de Halo/Horn

Tendência para alargar, todo o desempenho, aspectos positivos ou negativos. Acontece quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do trabalhador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os factores (efeito de Halo), sendo o efeito de Horn o contrário, quando o avaliador tem uma opinião desfavorável relativamente a um aspecto do colaborador e tem tendência em considerá-lo negativo em todos os factores (Sousa et al, 2006, p. 133)

Tendência central

É a tendência para o avaliador atribuir a nota média ao colaborador. Acontece quando o avaliador adopta normalmente, duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores ou evita classificações elevadas receando comprometer-se no futuro (Sousa et al, 2006, p. 133).

Efeito de recenticidade

O avaliador tem tendência para dar relevo a situações mais recentes marcantes da vida profissional do avaliado. O avaliador tende a lembrar preferencialmente as situações que se passaram mais recentemente, acabando estas por ter um efeito desproporcional na avaliação (Sousa et al, 2006, p. 133).

Complacência/rigor excessivo

Os avaliadores condescendentes definem padrões de avaliação baixos, e os avaliadores muito exigentes, padrões de desempenho elevados, difíceis de alcançar (Sousa et al, 2006, p. 133).

Erro de “primeira impressão”

A primeira impressão que o avaliador forma do seu avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real do colaborador (Sousa et al, 2006, p. 134).

Erro de semelhança

Surge quando o avaliador avalia os seus avaliados da mesma forma como ele próprio foi avaliado (Câmara et al, 2007, p.438).

Erro de fadiga

Tendência a não prestar a atenção necessária ao processo de avaliação, quando se tem que avaliar muitos trabalhadores ao mesmo tempo (Sousa et al, 2006, p. 134).

Estereótipo

Avaliar alguém com base nas percepções que temos do grupo em que o avaliado se insere (Câmara et al, 2007, p.438).

3.10 Entrevista de avaliação de desempenho

A entrevista de avaliação de desempenho surge como um ponto fundamental de todo o processo de avaliação, pois é quando se transmite o resultado da avaliação de desempenho ao avaliado.

É na entrevista, que é dada a informação da avaliação ao seu maior interessado, o avaliado, e que lhe é dado a conhecer as informações mais relevantes sobre o seu desempenho, com o intuito dos objectivos que lhe foram estabelecidos possam ser completamente alcançados.

De acordo com Chiavenato, os propósitos da entrevista de avaliação de desempenho são:

- Dar ao subordinado condições de melhorar o seu trabalho através de comunicação clara e inequívoca do seu padrão de desempenho. Na entrevista o avaliado tem a oportunidade de aprender e conhecer o que o seu chefe espera de

si em termos de qualidade, quantidade e métodos de trabalho, e também entender as razões dos padrões de desempenho.

- Transmitir ao avaliado uma ideia clara sobre o seu desempenho, destacando os seus pontos fortes e pontos fracos, comparando-os com os padrões de desempenho desejados.
- Discutir, avaliador e avaliado, sobre os planos para melhor desenvolver as aptidões do subordinado, ficando o avaliado a saber como poderá melhorar o seu desempenho.
- Construir relações pessoais mais fortes entre avaliador e avaliado, nas quais se criem condições para falar francamente acerca do trabalho.
- Eliminar ou reduzir discordâncias, tensões e incertezas que possam surgir quando os avaliados não recebem aconselhamento planeado e orientado (Chiavenato, 2002, p. 354).

O mesmo autor refere que o gerente deve ter a capacidade de apresentar factos e conseguir que o avaliado, após o fim da entrevista, fique motivado e determinado a ajustar o seu desempenho ao nível que lhe é exigido e consciente dos pontos fortes e fracos do seu desempenho. Para que a entrevista de avaliação tenha sucesso, ela deve ser preparada, devendo o avaliador saber o que vai transmitir ao avaliado. O avaliador deve assim, considerar que, todo o avaliado tem aspirações e objectivos pessoais, devendo ser considerado como uma pessoa individualizada; e o desempenho do avaliado deve ser avaliado em função do cargo ocupado pelo colaborador e da orientação e das oportunidades que recebeu do chefe (Chiavenato, 2002, p. 355).

De referir ainda o carácter construtivo da entrevista, devendo esta decorrer num clima de abertura, cabendo fundamentalmente ao avaliador a responsabilidade de criar este clima (Câmara et al, 2007, p. 440).

3.11 Críticas à avaliação de desempenho

Apesar da avaliação de desempenho ser uma ferramenta cada vez mais indispensável para os recursos humanos das organizações, pois permite identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores e com isso aperfeiçoar o comportamento dos trabalhadores e aumentar a sua motivação e produtividade na organização, esta tem sido

alvo de críticas, justificadas com o facto de surgirem equívocos cometidos na implementação do sistema e na inadequação da sua metodologia às novas realidades organizacionais.

Das críticas que se podem fazer ao sistema de avaliação de desempenho devem destacar-se:

- Definição inadequada dos objectivos: embora a avaliação de desempenho possa ter várias finalidades, nem sempre os avaliadores definem os objectivos dos avaliados com clareza, tendo consequências ao nível de programas de aperfeiçoamento de desempenho e promoções;
- Baixo nível de envolvimento da alta administração: de um modo geral a alta administração não tem a devida consciência da importância do papel da força de trabalho para a organização, cabendo aos serviços de recursos humanos mostrar o contrário;
- Despreparo para administrar pessoas: os gerentes, normalmente, não mostram competências suficientes ao nível das entrevistas de selecção, do aperfeiçoamento do desempenho dos colaboradores, da avaliação de desempenho, do fornecimento de feedback, etc;
- Avaliação circunscrita a um dia: por serem entregues formulários aos avaliadores e ser-lhe exigida a entrega destes pontualmente num dia, os avaliadores tendem a preencher os formulários influenciados por acontecimentos mais recentes;
- Baixo nível de participação das chefias: a participação das chefias no processo de avaliação costuma restringir-se apenas ao preenchimento dos formulários, levando a que as chefias mostrem pouco comprometimento com a avaliação de desempenho;
- Exclusão dos colaboradores do processo de planeamento: o avaliado no processo de avaliação é visto como um actor passivo, sendo que o desejável é que o avaliador e avaliado tenham um papel activo na avaliação de desempenho, negociando os dois, o desempenho esperado e que exista um acompanhamento ao desempenho através de reuniões periódicas (Gil, 2007, p. 150).

Capítulo 4 – Sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública

A avaliação do desempenho dos trabalhadores da função pública é feita com o recurso à ferramenta SIADAP, sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública.

Este sistema de avaliação, surgiu com a Lei 10/2004 de 22 de Março e foi adaptado através do decreto regulamentar n.º 19-A/2004. Posteriormente estas publicações foram revogadas com a criação da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro de 2007 e da sua adaptação à administração local, resultante do Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de Setembro de 2009.

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, conforme artigo 1º n.º 2 da Lei 66-B/2007.

Esta ferramenta de gestão, artigo 2º da Lei 66-B, aplica-se aos serviços de administração directa e indirecta do Estado, bem como, as necessárias adaptações, às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços de administração regional autónoma e à administração autárquica. Aplica-se também aos órgãos e serviços do Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais e do Ministério Público e respectivos órgãos de gestão.

4.1 Conceitos importantes¹

- 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;*
- Competências: *o parâmetro de 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;*

¹ Artigo 4º Lei 66-B/2007

- Dirigentes máximos do serviço: *os titulares de cargos de direcção superior do 1.º 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 2.º 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 1.º e 2.º graus ou legalmente equiparados, o pessoal integrado em carreira, enquanto se encontre em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional de 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;*
- 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 encontre em serviço de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional dessa carreira;*
- 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;*
- Unidades orgânicas: *os elementos estruturais da organização interna de um serviço que obedeçam ao modelo de estrutura hierarquizada, matricial ou mista.*

4.2 Princípios pelos quais se rege o SIADAP²

- Coerência e integração, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores no alcance dos objectivos;
- Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade e desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão de desempenho a todos os serviços;
- Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objectivos e públicos na gestão do desempenho das unidades orgânicas, dirigentes e trabalhadores,
- Eficácia, orientando a gestão e a acção dos serviços dos dirigentes e dos trabalhadores para o alcance dos resultados previstos.
- Eficiência, relacionando a produção de serviços prestados com a optimização dos recursos;
- Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
- Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, com o recurso a indicadores que permitam a comparação com padrões nacionais e internacionais sempre que for possível.
- Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua actuação perante os utilizadores;
- Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Participação dos dirigentes e dos trabalhadores no estabelecimento dos objectivos dos serviços;
- Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

² Artigo 5º Lei 66-B/2007

4.3 Objectivos do SIADAP³

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública de acordo com as necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas.
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da administração pública;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional tendo em conta a melhoria do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, desenvolvendo uma formação contínua;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e resultados alcançados e promover o desenvolvimento de uma cultura de mérito e excelência;
- Melhorar a estrutura de processos, criando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas servindo-se de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de relevância da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

4.4 Enquadramento e subsistemas do SIADAP

O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo uma ferramenta de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos, anuais e plurianuais, da Administração Pública central e local.

Ao nível da Administração Pública local, o SIADAP destina-se à avaliação do cumprimento de objectivos plurianuais e anuais, estabelecidos para os serviços, dirigentes e trabalhadores.

Este instrumento de avaliação integra as seguintes fases⁴:

³ Artigo 6º Lei 66-B/2007

⁴ Artigo 8º Lei 66-B/2007

- Fixação dos objectivos para o ano seguinte, seguindo a sua missão, atribuições, objectivos estratégicos anuais, compromissos assumidos, resultados da avaliação de desempenho e disponibilidades orçamentais;
- Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal;
- Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, declarando objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- Monitorização e possível revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica;
- Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados atingidos.

De acordo com o artigo 6º do Decreto Regulamentar n.º 18/2009, fazem parte do SIADAP os seguintes subsistemas:

- SIADAP I - Subsistema de avaliação do desempenho das unidades orgânicas dos municípios.
- SIADAP II - Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes dos municípios.
- SIADAP III - Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores das autarquias locais.

4.4.1 SIADAP I: Avaliação de desempenho das unidades orgânicas dos municípios

A avaliação do desempenho destas unidades é efectuada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão do município e abrange as unidades orgânicas que dependam directamente dos membros do órgão executivo.

Parâmetros de avaliação⁵

A avaliação do desempenho dos serviços ou unidades orgânicas, é feita com base nos seguintes parâmetros:

- Objectivos de eficácia, entendendo que os serviços atingem os seus objectivos e alcançam ou superam os resultados esperados;
- Objectivos de eficiência, pressupondo a relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos que foram usados;
- Objectivos de qualidade, sendo o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes permite satisfazer as necessidades dos seus utilizadores.

Objectivos e graduação⁶

Os objectivos a atingir são propostos pela unidade orgânica, até 30 de Novembro do ano anterior a que se destinam, ao membro do órgão executivo de que dependa e são por este aprovados até dia 15 de Dezembro.

Para a avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo são estabelecidos os seguintes níveis de graduação:

- Superou o objectivo;
- Atingiu o objectivo;
- Não atingiu o objectivo.

Avaliação final⁷

A avaliação final do desempenho das unidades orgânicas, ou serviços, é expressada qualitativamente em:

- Desempenho bom, atingiu todos os objectivos, conseguindo superar alguns;
- Desempenho satisfatório, atingiu todos os objectivos, ou os mais relevantes;
- Desempenho insuficiente, não atingiu os objectivos.

⁵ Artigo 7º DR 18/2009 e artigo 11º Lei 66-B/2007

⁶ Artigo 7º DR 18/2009 e artigo 11º Lei 66-B/2007

⁷ Artigo 11º DR 18/2009 e artigo 18º Lei 66-B/2007

Pode ser ainda atribuído o desempenho de excelente, reconhecendo o mérito às unidades orgânicas que tenham superado globalmente os objectivos.

Em cada município ou serviço municipalizado, pode ser atribuído o desempenho de excelente a 20% das unidades orgânicas existentes, assente numa justificação circunstanciada e demonstrada: numa evolução positiva e significativa dos resultados obtidos, excelência dos resultados obtidos ou manutenção da excelência.

A competência para o reconhecimento de “Desempenho excelente” bem como a ratificação das avaliações atribuídas pelo membro do órgão executivo, é do Presidente da Câmara Municipal.

Efeitos da avaliação⁸

Os efeitos de distinção de mérito, de uma unidade orgânica, podem determinar a alteração de posições remuneratórias ou em atribuição de prémios aos trabalhadores nelas inseridos e que nas ultimas avaliações do seu desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontram:

- Duas menções máximas, consecutivas;
- Três menções imediatamente inferiores às máximas, consecutivas;
- Cinco menções imediatamente inferiores às referidas na alínea anterior, desde que consubstanciem desempenho positivo, consecutivas.

A atribuição da menção de Desempenho insuficiente no processo de auto-avaliação é considerada pelo membro do governo responsável, para efeitos da aplicação de um conjunto de medidas que podem incluir a celebração de uma carta de missão, na qual expressamente seja consagrado o plano de recuperação ou correcção dos problemas detectados.

A atribuição consecutiva de menções de Desempenho insuficiente ou a não superação de desvios evidenciados e analisados na hetero-avaliação podem levar à tomada de decisões relativamente à pertinência da existência do serviço, da sua missão, atribuições, organização e actividades, sem prejuízo do apuramento de eventuais responsabilidades.

A atribuição da distinção de mérito determina, por um ano:

⁸ Artigo 13º DR 18/2009 e 27º Lei 66-B/2007

- O aumento para 35% e 10% das percentagens máximas, para os dirigentes intermédios no SIADAP II e trabalhadores no SIADAP III, respectivamente, relativamente a Desempenho relevante e Desempenho excelente;
- A atribuição pelo membro do Governo competente do reforço de dotações orçamentais visando a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores ou atribuição de prémios;
- A possibilidade de consagração de reforços orçamentais visando o suporte e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço.

4.4.2 SIADAP II: Avaliação de desempenho dos dirigentes intermédios dos municípios

A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios é efectuada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão do município.

Parâmetros de avaliação⁹

Esta avaliação realiza-se com base nos seguintes parâmetros:

- Resultados, obtidos na unidade orgânica que dirige;
- Competências, integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo;

O parâmetro relativo a resultados, requer a estipulação de objectivos, número não inferior a três, anualmente negociados entre avaliador e avaliado, sendo que, em caso de não concordância do avaliado com os objectivos propostos, prevalece a sugestão do avaliador.

Os resultados obtidos em cada objectivo são hierarquizados na seguinte escala¹⁰:

- Objectivo superado, correspondendo uma pontuação de 5 valores;
- Objectivo atingido, a que corresponde uma pontuação de 3;
- Objectivo não atingido, a que corresponde uma pontuação de 1.

⁹ Artigo 18º DR 18/2009 e artigo 35º da Lei 66-B/2007

¹⁰ Artigo 36º n.º 3 Lei 66-B/2007

A classificação final a atribuir ao parâmetro “resultados”, é a média aritmética das classificações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

O parâmetro relativo a competências, assenta em competências previamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco.

Cada competência é valorada segundo a seguinte escala¹¹:

- Competência demonstrada a um nível elevado, corresponde a classificação de 5 valores;
- Competência demonstrada, corresponde uma pontuação de 3;
- Competência não demonstrada ou inexistente, corresponde uma pontuação de 1.

A classificação final a atribuir ao parâmetro competências é a medida aritmética das classificações atribuídas.

Avaliação final¹²

Para o estabelecimento da classificação final são atribuídas ao parâmetro “resultados” uma ponderação mínima de 75% e ao parâmetro “competências” uma ponderação máxima de 25%.

A classificação final é o resultado da média ponderada das pontuações resultantes dos parâmetros resultados e competências.

A avaliação dos dirigentes intermédios é feita pelo superior hierárquico de quem directamente dependam, no caso da Câmara Municipal de Sousel, é o Presidente da Câmara.

Para a avaliação dos dirigentes intermédios, o Presidente da Câmara Municipal, pode recorrer a dois elementos informadores: à avaliação efectuada pelos restantes dirigentes intermédios do mesmo grau e à avaliação efectuada pelos dirigentes e trabalhadores subordinados directamente ao dirigente.

No entanto, os elementos informadores acima referidos, são facultativos, não são identificativos, tem como carácter de informação qualitativa e é orientada por questionário padronizado, ponderando seis pontos de escala em cada valoração.

¹¹ Artigo 36º n.º 8 Lei 66-B/2007

¹² Artigo 19º DR 18/2009 e artigo 36º Lei 66-B/2007

Efeitos da avaliação¹³

A avaliação de desempenho dos dirigentes tem como efeitos a atribuição de benefícios previstos, relativamente em matéria de prémios de desempenho e de renovação, de não renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço.

A atribuição de Desempenho excelente em três anos consecutivos, oferece ao dirigente, além de direito a cinco dias de férias no ano seguinte ou correspondente remuneração, uma das seguintes condições:

- Período sabático com a duração máxima de três meses;
- Estágio em organismo da Administração Pública estrangeira ou em Organização Internacional;
- Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública;

O reconhecimento de desempenho relevante em três anos consecutivos confere ao dirigente intermédio o direito a três dias de férias, no ano seguinte, ou, por opção do dirigente, à correspondente remuneração.

O direito a período sabático ou estágio e direito a período de férias ou correspondente remuneração, são igualmente conferidos ao dirigente, quando este tenha acumulado 10 pontos, sendo que adquire 3 pontos por cada menção de “desempenho excelente” e 2 pontos por cada menção de “desempenho relevante”.

A atribuição da menção de desempenho inadequado em dois anos consecutivos ou a não aplicação do SIADAP III aos trabalhadores dependentes do dirigente, pode fazer cessar a comissão de serviço ou impedir a sua renovação.

De referir que a avaliação enquanto dirigente, não tem efeitos práticos na carreira de origem, existindo duas formas dos dirigentes obterem avaliação na sua carreira de origem, pedindo “transporte” da última avaliação que obtiveram na sua carreira profissional de origem, ou caso desejem, pedindo que lhes sejam feita uma avaliação curricular.

É a avaliação obtida na carreira profissional de origem, que será relevante na eventual progressão na carreira do funcionário.

¹³ Artigo 39º Lei 66-B/2007

4.4.3 SIADAP III: Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública

A avaliação do desempenho dos trabalhadores das autarquias locais é de carácter anual, sem prejuízo do disposto na lei 66-B/2007 para a avaliação a efectuar em modelos adaptados do SIADAP, integra-se no ciclo de gestão do serviço e respeita ao desempenho do ano civil anterior.¹⁴

Para que o trabalhador possa submeter-se ao processo de avaliação do desempenho, é necessário a existência de relação jurídica de emprego público e tempo de prestação de serviço efectivo superior a seis meses e ter contacto funcional directo com o avaliador. Caso ocorra mudança do avaliador, este recolhe informação junto do seu antecessor e não há cancelamento do processo de avaliação de desempenho.

A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato, o dirigente, ou, na sua ausência, do superior hierárquico de nível seguinte.¹⁵

Todos os procedimentos relativos ao SIADAP III têm carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respectivo processo individual.

À excepção do avaliado, todos os intervenientes no processo de avaliação ficam sujeitos ao sigilo.¹⁶

Os intervenientes no processo de avaliação de desempenho¹⁷

Neste processo de avaliação do desempenho fazem parte os seguintes intervenientes:

- O avaliador;
- O avaliado;
- O Conselho Coordenador de Avaliação (CCA);
- A Comissão Paritária (CP);
- Dirigente máximo de serviço, o Presidente da Câmara.

¹⁴ Artigo 41º Lei 66-B/2007

¹⁵ Artigo 42º e 56º Lei 66-B/2007

¹⁶ Artigo 44º Lei 66-B/2007

¹⁷ Artigo 55º Lei 66-B/2007

Avaliador¹⁸

É das competências do avaliador:

- Negociar os objectivos do avaliado, fixar os indicadores de medida do desempenho e critérios de superação de objectivos;
- Negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação;
- Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento;
- Rever regularmente, com o avaliado os objectivos anuais negociados, ajustá-los, se necessário, e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;
- Avaliar anualmente os trabalhadores directamente subordinados, assegurando a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação;
- Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento;

Fundamentar as avaliações de desempenho relevante e desempenho inadequado, para os efeitos previstos na lei.

Avaliado¹⁹

O avaliado tem o direito a que lhe sejam garantidos os meios e condições necessárias ao seu desempenho e à avaliação do seu desempenho.

O avaliado deve proceder à respectiva auto-avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo, e negociar com o seu avaliador a fixação dos objectivos e competências que constituem os parâmetros da sua avaliação e respectivos indicadores de medida.

É garantido aos avaliados o conhecimento dos objectivos, fundamentos, conteúdos e funcionamento do sistema de avaliação.

É garantido ao avaliado o direito a reclamação de recurso e de impugnação jurisdicional, em caso de insatisfação com a avaliação do desempenho que lhe foi atribuída.

¹⁸ Artigo 56º Lei 66-B/2007

¹⁹ Artigo 57º Lei 66-B/2007

Conselho Coordenador de Avaliação²⁰

O CCA, conselho coordenador de avaliação é presidido pelo presidente da câmara e é constituído por vereadores a tempo inteiro, pelo dirigente responsável pela área de recursos humanos e por três a cinco dirigentes designados pelo Presidente da Câmara.

Ao CCA compete:

- Estabelecer directrizes para uma aplicação harmónica e objectiva do SIADAP II e do SIADAP III;
- Estabelecer orientações gerais relativamente à fixação de objectivos, competências e de indicadores de medida; em especial os relativos à caracterização da situação da superação de objectivos;
- Estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho; podendo fazê-lo para todos os trabalhadores, ou quando se justifique, por unidade orgânica ou por carreira;
- Garantir o rigor e diferenciação de desempenhos do SIADAP II e do SIADAP III;
- Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados;
- Exercer as restantes competências, que lhe são atribuídas por lei ou regulamento.

Comissão Paritária²¹

A Comissão Paritária é o órgão de competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados antes da homologação.

Esta comissão é presidida pelo Presidente da Câmara e constitui-se por mais quatro vogais. Dois vogais são eleitos pelo presidente da câmara, sendo 1 do CCA e mais dois suplentes, os outros dois vogais são eleitos pelos trabalhadores.

²⁰ Artigo 58º Lei 66-B/2007

²¹ Artigo 59º Lei 66-B/2007 e artigo 22º DR 18/2009

Dirigente máximo de serviço²²

É da competência do dirigente máximo de serviço, Presidente da Câmara Municipal:

- Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades específicas do serviço;
- Coordenar e controlar o processo de avaliação anual de acordo com os princípios e regras definidos pela legislação;
- Estabelecer os níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, estabelecidos por lei;
- Garantir o cumprimento no serviço das regras estabelecidas na legislação, relativamente a percentagens de diferenciação de desempenhos;
- Homologar as avaliações anuais;
- Decidir das reclamações dos avaliados;
- Assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho, que integra o relatório de actividades de serviço;
- Exercer as demais competências que lhe são cometidas pela presente lei.

Parâmetros de avaliação²³

A avaliação de desempenho dos trabalhadores incide sobre os seguintes parâmetros:

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

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

²² Artigo 60º Lei 66-B/2007

²³ Artigos 46º; 47º; 48º e 49º Lei 66-B/2007

da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.

Os objectivos estabelecidos aos trabalhadores prendem-se com:

- Produção de bens e actos ou prestação de serviços, pretendendo alcançar a eficácia na satisfação dos trabalhadores;
- Qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- Eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na redução de custos de funcionamento;
- Aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

Podem ser estabelecidos objectivos de responsabilidade partilhada sempre que sejam necessários para o desenvolvimento de um trabalho em equipa.

Os objectivos estabelecidos anualmente para cada trabalhador, são no mínimo de três, enquadrando-se nas áreas de produção, qualidade, eficiência e aperfeiçoamento.

De acordo com os respectivos indicadores estabelecidos, a avaliação dos resultados em cada objectivo é expressa em três níveis:

- Objectivo superado, correspondendo uma pontuação de 5;
- Objectivo atingido, correspondendo uma pontuação de 3;
- Objectivo não atingido, corresponde uma pontuação de 1.

A classificação final a atribuir ao parâmetro “resultados” é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

A avaliação dos resultados obtidos é, geralmente, idêntica para todos os trabalhadores envolvidos no processo, podendo, no entanto, mediante opção fundamentada de avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo do trabalhador.

Relativamente ao segundo indicador da avaliação dos trabalhadores, as competências, estas são previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

Estas são escolhidas, mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não houver acordo.

A avaliação de cada competência é expressa em três níveis:

- Competência demonstrada a um nível elevado, correspondendo uma pontuação de 5;
- Competência demonstrada, correspondendo uma pontuação de 3;
- Competência não demonstrada ou inexistente, correspondendo uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir a este parâmetro, é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Avaliação final²⁴

A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, objectivos e competências.

Para o parâmetro “resultados”, é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro “competências”, uma ponderação máxima de 40%.

A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro nos seguintes termos:

- Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

As pontuações finais dos parâmetros e a avaliação final são expressas até às centésimas, e se possível, às milésimas.

A atribuição da menção qualitativa de desempenho relevante é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para possivelmente haver reconhecimento de mérito significando desempenho excelente, por iniciativa do avaliado ou avaliador.

Para efeitos de progressão na carreira são atribuídos pontos às avaliações qualitativas, sendo que ao desempenho excelente correspondem 3 pontos, ao

²⁴ Artigo 50º Lei 66-B/2007

desempenho relevante 2 pontos e ao desempenho adequado 1 ponto. Ao desempenho inadequado não são atribuídos pontos.

Efeitos da avaliação²⁵

A avaliação do desempenho dos trabalhadores tem, os seguintes efeitos:

- Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devem ser desenvolvidas;
- Diagnosticar as necessidades de formação;
- Identificar competências e comportamentos profissionais alvo 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, respeitando a legislação.

A atribuição de Desempenho excelente em três anos consecutivos, oferece ao trabalhador, além de direito a cinco dias de férias no ano seguinte, ou por opção do trabalhador, à correspondente remuneração, uma das seguintes condições:

- Período sabático com duração máxima de três meses;
- Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou organização internacional;
- Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública;

A atribuição da menção qualitativa de desempenho relevante em três anos consecutivos confere direito a três dias de férias, no ano seguinte, ou por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

O direito a período sabático ou estágio e direito a período de férias ou correspondente remuneração, são igualmente conferidos ao trabalhador, quando este tenha acumulado 10 pontos, e conseqüente progressão na carreira, sendo que adquire 3 pontos por cada menção de “desempenho excelente” e 2 pontos por cada menção de “desempenho relevante”.

²⁵ Artigos 52º e 53º Lei 66-B/2007

A atribuição da menção qualitativa de desempenho inadequado dever ser acompanhada de uma caracterização que especifique os respectivos fundamentos, 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;
- Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

Fases do processo de avaliação²⁶

O processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

- Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir;
- Realização da auto-avaliação e da avaliação;
- Harmonização das propostas de avaliação;
- Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências;
- Validação de avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes;
- Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;
- Homologação;
- Reclamação e outras impugnações;
- Monitorização e revisão dos objectivos.

Planeamento²⁷

O planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos a atingir tem como objectivos fornecer as orientações fundamentais dos documentos que integram o ciclo de gestão, das competências de cada unidade orgânica e da gestão articulada de actividades, centrada na arquitectura transversal dos processos internos de produção.

²⁶ Artigo 61º Lei 66-B/2007

²⁷ Artigo 62º Lei 66-B/2007

Os intervenientes nesta primeira fase são o presidente da câmara e os dirigentes intermédios.

O planeamento deve decorrer no último trimestre de cada ano civil.

Auto-avaliação e avaliação²⁸

A realização da auto-avaliação e da avaliação é obrigatória e concretiza-se através de preenchimento de ficha própria, a avaliação é efectuada pelo avaliador e é presente ao Conselho Coordenador de Avaliação para efeitos de harmonização. Esta fase deve decorrer, em regra, na 1ª quinzena de Janeiro e os intervenientes desta fase são o avaliador e o avaliado.

Harmonização da avaliação²⁹

Na 2ª quinzena de Janeiro decorre a harmonização das propostas de avaliação. Nesta fase procede-se à análise das propostas de avaliação e à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos e inicia-se o processo que conduz à validação dos desempenhos relevantes e desempenhos inadequados e de reconhecimento dos desempenhos excelentes. O interveniente desta fase do processo é o Conselho Coordenador da Avaliação.

Reuniões entre avaliador e avaliado³⁰

Durante o mês de Fevereiro realizam-se as reuniões entre avaliador e avaliado para a avaliação do desempenho, onde são estabelecidos os objectivos que o trabalhador deve atingir e respectivos indicadores e estabelecidas as competências.

Esta fase do processo de avaliação do desempenho tem como objectivos analisar o perfil de evolução do trabalhador e identificar as expectativas de desenvolvimento e em articulação com o plano de actividades para o novo ciclo de gestão contratualizar os parâmetros de avaliação.

Os dois intervenientes são o avaliador e o avaliado.

²⁸ Artigo 63º Lei 66-B/2007

²⁹ Artigo 64º Lei 66-B/2007

³⁰ Artigo 65º Lei 66-B/2007

Validação das avaliações³¹

Validação de avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes. Pretende-se nesta fase validar as propostas de avaliação com menções de desempenho relevante e de desempenho inadequado e proceder à análise do impacto do desempenho para efeitos de reconhecimento de desempenho excelente. Esta fase é de responsabilidade do CCA e realizam-se na sequência das reuniões de avaliação.

Apreciação das avaliações pela CP³²

A apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária, terá como função fazer uma apreciação de avaliação que será sujeita a homologação com base na documentação que suporte os fundamentos do pedido de apreciação.

Esta é uma fase facultativa do processo, só acontece caso o avaliado esteja insatisfeito com a sua avaliação e tem 10 dias úteis para o fazer, após ter conhecimento da avaliação que lhe foi atribuída e os intervenientes são o avaliado e a comissão paritária.

50

Homologações³³

Homologação, tem como objectivo homologar as avaliações de desempenho e dar conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis. Esta deve ser efectuada até 30 de Março e deve ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de 5 dias úteis. O único interveniente nesta fase é o Presidente da Câmara.

Reclamação e outras impugnações³⁴

A última fase do processo, a reclamação e outras impugnações, procede-se, caso exista, a apresentação do acto de reclamação e posteriormente à impugnação administrativa, por recursos hierárquico ou tutelar, ou impugnação jurisdicional. A reclamação pode ocorrer até 5 dias úteis após a homologação, devendo a respectiva

³¹ Artigo 69º Lei 66-B/2007

³² Artigo 70º Lei 66-B/2007

³³ Artigo 71º Lei 66-B/2007

³⁴ Artigo 72º e 73º Lei 66-B/2007

decisão ser tomada no prazo máximo de 15 dias úteis. São intervenientes nesta fase do processo o Avaliado e o Presidente da Câmara.

Monitorização e revisão dos objectivos³⁵

Acresce ao longo do processo de avaliação, e servindo como meio de acompanhamento e apoio ao processo, a monitorização e revisão dos objectivos. Tendo como objectivo a adopção dos meios adequados à monitorização dos desempenhos e, após a respectiva análise conjunta, reformular, clarificar e reflectir. Nesta fase participam o avaliador o avaliado e unidade orgânica.

Regime Transitório³⁶

Este regime especial de avaliação do desempenho dos trabalhadores pode ser utilizado desde que estejam conjuntamente as seguintes condições:

- Se trate de trabalhadores a quem, no recrutamento para a respectiva carreira, é exigida habilitação literária ao nível da escolaridade obrigatória ou conferente de diploma do 12º ano do ensino secundário;
- Se trate de trabalhadores a desenvolver actividades caracterizadas maioritariamente como de rotina, com carácter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e executivas.

O regime transitório assenta na avaliação das “competências” do trabalhador. As competências são previamente escolhidas para cada trabalhador, em número não inferior a oito.

Sempre que para o exercício das suas funções o trabalhador estiver em contacto profissional regular com outros trabalhadores ou utilizadores, o avaliador deve ter em conta a percepção por eles obtida sobre o desempenho, como contributo para a avaliação.

A avaliação final é a média aritmética simples ou ponderada das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

³⁵ Artigo 74º Lei 66-B/2007

³⁶ Artigo 80º Lei 66-B/2007

Diferenciação de desempenhos³⁷

A diferenciação dos desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores poderá ser proposto para o reconhecimento de desempenho excelente.

As percentagens previstas sobre o número de trabalhadores com desempenho de mérito, são calculadas com aproximação por excesso, e devem em regra, ser distribuídas por todos os grupos profissionais.

De referir que as respectivas percentagens devem ser do conhecimento de todos os trabalhadores.

Finalização do processo de avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho fica completamente concluído com o relatório anual com o resumo dos resultados da avaliação do SIADAP II e SIADAP III.

Estes resultados são publicados pela Direcção-Geral das Autarquias Locais (DGAL).

³⁷ Artigo 75º Lei 66-B/2007

Capítulo 5 – Caracterização da organização

5.1 Concelho de Sousel – Inserção geográfica

Sousel é uma vila portuguesa localizada no distrito de Portalegre, região Alentejo e sub-região do Alto Alentejo.

Sousel é freguesia, sede de um concelho com 279,32 Km² de área e 5453 habitantes, subdividido em 4 freguesias. O concelho é limitado a norte pelos concelhos de Avis e Fronteira, a este e sul por Estremoz, a sudoeste por Arraiolos e a oeste por Mora.

O concelho é constituído por quatro freguesias: Cano, Casa Branca, Santo Amaro e Sousel.



Figura 9 Mapa do concelho de Sousel.

Fonte: <http://www.portalegredigital.biz/pt/>



Figura 10 Brasão do Município

5.2 Câmara Municipal de Sousel – A instituição

A Câmara Municipal de Sousel está localizada na Praça da República, em Sousel, fazendo parte das suas instalações, entre outras, o Centro Cultural, o Estaleiro Municipal, a Biblioteca Municipal, e o Pavilhão e o Estádio Municipal.



Figura 11 Câmara Municipal de Sousel, Biblioteca Municipal e Centro Cultural.

Fonte: <http://www.cm-sousel.pt/>

5.3 Câmara Municipal como organização pública

Sendo a câmara municipal uma organização da administração pública local, entendendo-se por organização, um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, considerando-se apenas a existência de uma organização quando há pessoas capazes de se comunicarem, estando dispostas a contribuir para uma acção conjunta a fim de alcançarem um objectivo comum (Chiavenato, p. 25, 2002), sendo três as características que a definem como pertencente à função pública: a actividade exercida ao serviço das pessoas colectivas públicas, o conjunto de trabalhadores submetidos ao estatuto disciplinado pelo direito público, o regime jurídico aplicável a uma parte da administração pública (Bilhim, p. 119, 2004).

5.4 Funcionamento e competências da câmara

A Câmara Municipal rege o seu funcionamento e as suas competências segundo a Lei 169/99 de 18 de Setembro de 1999, sendo mais tarde actualizada com a versão da Lei Nº. 5- A/2002, de 11 de Setembro de 2002.

A Câmara Municipal está capacitada para apoiar, proteger e promover os interesses dos seus municípios. (<http://www.cm-sousel.pt/>)

5.5 Missão e visão

A principal missão da Câmara Municipal é a prestação de um serviço público de excelência, respeitando a eficácia e eficiência. Para tal, recorre a um plano de actividade que serve de orientador para todos os seus dirigentes e colaboradores.

A Câmara Municipal tem como objectivo promover e desenvolver políticas municipais que visem a satisfação dos habitantes do concelho.

A sua visão, prende-se com o cumprimento da missão a que se propõe, respeitando critérios de rigor, transparência e integridade, tendo em vista o desenvolvimento do concelho e satisfação dos seus municípios. (<http://www.cm-sousel.pt/>)

A Câmara Municipal definiu os seguintes objectivos estratégicos:

- Promover a modernização administrativa e técnica, optimizando a eficiência dos Recursos Humanos e definindo e reestruturando a organização.
- Reforçar a infra-estruturação do município aos diferentes níveis (viário, cultural, educacional, desportivo, social e tecnológico)
- Reafirmar a componente ambiental em diferentes níveis de intervenção.
- Apresentar soluções para a simplificação e uniformização de procedimentos administrativos, assegurando a sua informatização, propondo soluções conducentes à modernização dos processos administrativos dos sistemas informáticos.
- Reforçar a dinamização da coesão social.
- Reafirmar a componente das áreas urbanas, desenvolvendo uma política de ordenamento do território, valorizando a posição geoestratégica do município.
- Promover, planificar e coordenar actividades de natureza sociocultural, de turismo, desportivas e respectivos equipamentos, estabelecendo parcerias com as organizações/associações sobre os âmbitos referidos.
- Propor e programar as actividades de obras por administração directa, efectuando a correcta gestão dos recursos humanos e materiais. (<http://www.cm-sousel.pt/>)

5.6 Estrutura organizacional

Actualmente, é cada vez mais importante para o funcionamento e transparência da autarquia a forma como os seus serviços desempenham as diversas tarefas essenciais ao eficaz cumprimento das funções duma organização pública.

As áreas de envolvimento das autarquias têm vindo constantemente a alargar-se, assumindo a Câmara Municipal de Sousel o desenvolvimento de áreas que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos seus munícipes, tais como a intervenção nas áreas do urbanismo, habitação, abastecimento de água, espaços verdes, vias de comunicação, educação, cultura, desporto, turismo, emprego, economia e desenvolvimento.

A estrutura organizacional da CMS compreende: serviços de assessoria e coordenação; unidades orgânicas flexíveis e subunidades orgânicas. A anterior estrutura, implantada até 30 de Novembro de 2010, contava com a existência de 4 unidades orgânicas e hierarquizava-se da seguinte maneira:

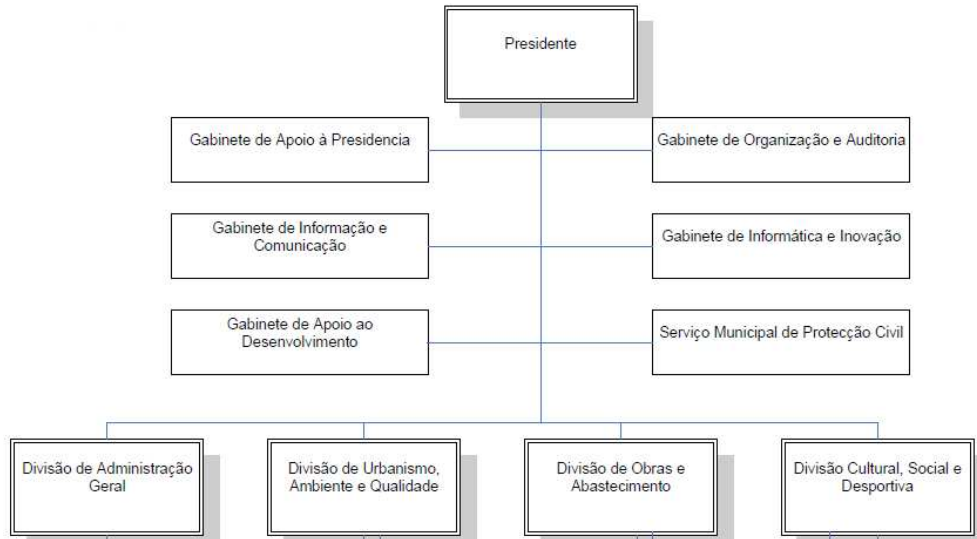


Figura 12 Organograma da câmara municipal até 30 de Novembro de 2010 (Consultar organograma integral em anexo).

Fonte: <http://www.cm-sousel.pt/>

A câmara municipal de Sousel, em reunião ordinária de 8 de Novembro de 2010 aprovou a alteração da sua estrutura, entrando esta em vigor a 1 de Dezembro de 2010, compreendendo: serviços de assessoria e coordenação; 7 unidades orgânicas flexíveis e 2 subunidades orgânicas.

A nova estrutura teve como objectivo tornar a hierarquia da câmara menos vertical que a anterior, criando mais unidades orgânicas e união entre os serviços permitindo reduzir a burocracia.

A actual estrutura organizacional apresenta-se da seguinte maneira:

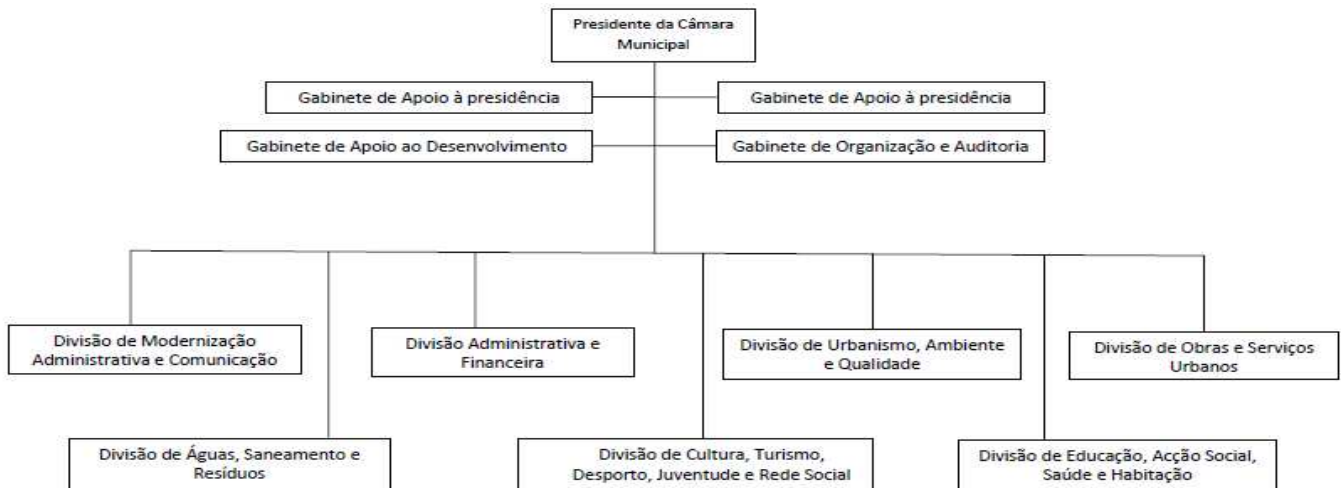


Figura 13 Actual organograma da estrutura da CMS.

Fonte: (<http://www.cm-sousel.pt/>)

5.6.1 Análise da estrutura organizacional

A Câmara Municipal de Sousel, nos seus quadros organizacionais conta com 143 funcionários.

No topo da estrutura organizacional da Câmara Municipal encontra-se o Presidente, seguindo-se o órgão executivo, que é composto por cinco elementos: o presidente e quatro vereadores (dois permanentes e dois não permanentes).

Até Dezembro de 2010 a câmara municipal tinha 2 chefes de divisão, que após realização de uma reestruturação, passou a contar com 7 chefes de divisão.

5.6.2 Divisão Administrativa e Financeira

Irá ser feita uma apresentação mais detalhada da Divisão Administrativa e Financeira, que se encontra dividida em dois sectores, o Sector Financeiro e o Sector Administrativo, onde se insere o Serviço de Recursos Humanos, a área onde decorre o estágio.

A Divisão de Administrativa e Financeira, DAF, tem como funcionalidade a prestação de apoio técnico-administrativo às actividades desenvolvidas pelos restantes órgãos e serviços da Câmara Municipal. É responsabilidade da DAF coordenar e controlar todas as tarefas desenvolvidas pelos diversos serviços em si inseridos.

No sector administrativo estão inseridos: o serviço de atendimento, serviço administrativo de expediente geral e arquivo, serviço de recursos humanos, serviço de apoio jurídico; contencioso, execuções e contra-ordenações e serviço de apoio aos órgãos autárquicos.

No sector financeiro situam-se: o serviço de contabilidade e finanças, serviço de aprovisionamento, serviço de património e serviço de tesouraria.

Do serviço de Recursos Humanos fazem parte as tarefas de recrutamento, selecção, admissão, contratos, transferências e outros procedimentos tais como organização e manutenção dos processos individuais, elaboração de mapas de férias, processamento de vencimentos, controlo de assiduidade, entre outras tarefas não referidas.

5.7 Competências do Serviço de Recursos Humanos

De acordo com o Aviso n.º 24329/2010, publicado em Diário da República, 2ª série – N.º 227 – 23 de Novembro de 2010, compete à subunidade orgânica de Gestão de Recursos Humanos:

- a) Promover o recrutamento e selecção de trabalhadores e organizar os processos de admissão;
- b) Lavrar contratos de Admissão de pessoal;
- c) Instruir os processos referentes a prestações sociais dos trabalhadores, nomeadamente os relativos ao subsídio familiar a crianças e jovens, ADSE e Caixa Geral de Aposentações;
- d) Emitir os cartões de identificação pessoal e manter actualizado o seu registo;
- e) Assegurar e manter organizado o cadastro do pessoal, bem como o registo e controlo de assiduidade;
- f) Assegurar o processamento de remunerações e outros abonos aos trabalhadores municipais;
- g) Elaborar a proposta de mapa de pessoal e respectivas alterações e o balanço social do Município;
- h) Organizar, dinamizar e assegurar a aplicação do sistema integrado de avaliação de desempenho no âmbito dos recursos humanos;
- i) Promover a verificação de faltas ou licenças;

- j)* Manter actualizado o registo da assiduidade e das férias, faltas e licenças;
- k)* Elaborar o mapa de férias e mantê-lo actualizado com as alterações introduzidas;
- l)* Promover a conferência das folhas e relógio de ponto, das horas extraordinárias e das ajudas de custo;
- m)* Estudar e manter actualizada a legislação aplicada ao pessoal;
- n)* Elaborar o diagnóstico de necessidades, colaborar na definição de prioridades de formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores municipais e elaborar o plano de formação;
- o)* Elaborar as fichas e mapas mensais e anuais do IRS e de outros impostos ou descontos obrigatórios;
- p)* Elaborar as candidaturas relativas a programas ocupacionais formação e estágios, acompanhando a sua execução física e financeira e gerir os protocolos ou acordos celebrados com entidades terceiras, designadamente com o Centro ou o Instituto do Emprego;
- q)* Assegurar procedimentos necessários à aplicação dos Sistemas de Higiene, Saúde e Segurança no trabalho.

5.8 Balanço Social

De acordo com os dados fornecidos pelo balanço social, a 31 de Dezembro de 2010, o Município de Sousel, tinha 143 funcionários, sendo 74 do género Masculino e 69 do género Feminino.

Relativamente ao balanço social do ano anterior, houve um aumento de 11 funcionários, mais dez do género masculino e mais um do género feminino.

O gráfico que se segue, representa em percentagem, a distribuição dos seus funcionários por género, podendo ver que o número de funcionários do género masculino é semelhante ao número de funcionários do género feminino.

Gráfico 1 - Distribuição dos trabalhadores em % por género

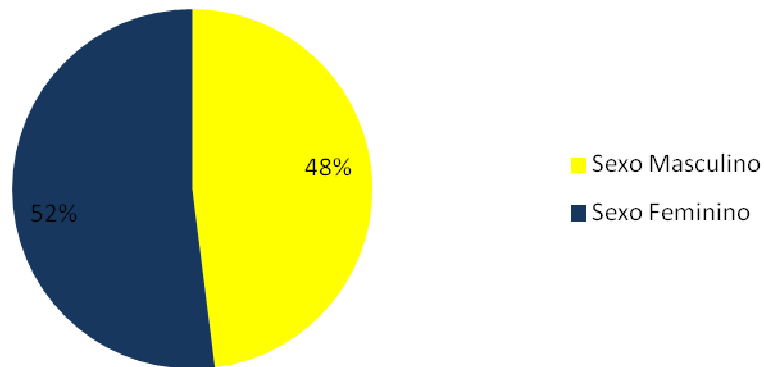


Gráfico 1 Distribuição dos trabalhadores em % por género.
Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Sousel

Quanto à distribuição dos funcionários por grupo de idade, verifica-se a pouca existência de jovens trabalhadores e de trabalhadores com 65 ou mais anos.

Gráfico 2 - Distribuição dos funcionários por grupo de idade / sexo

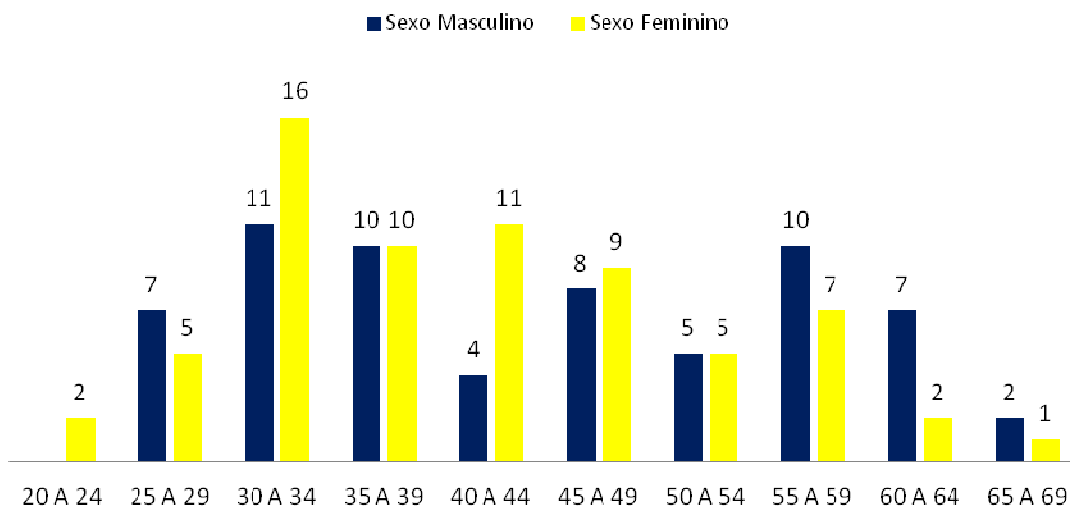


Gráfico 2 Contagem dos trabalhadores segundo escalão etário e género.
Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Sousel

Recorrendo ao Balanço Social, é possível fazer uma distribuição dos 143 funcionários do Município de Sousel por natureza do seu vínculo contratual, podendo-se concluir que a maioria dos funcionários tem um vínculo contratual permanente com o Município.

Gráfico 3 - Distribuição dos trabalhadores por vínculo contratual

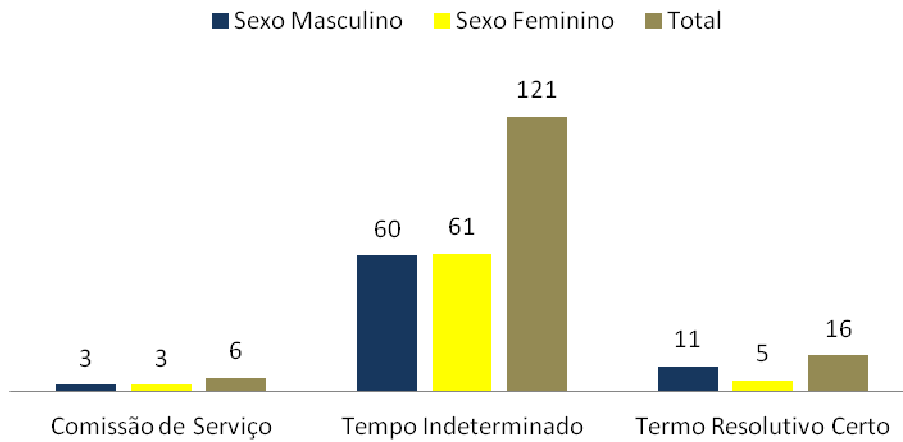


Gráfico 3 Distribuição dos funcionários por vínculo contratual.

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Sousel

No que concerne à distribuição dos funcionários da autarquia por habilitações literárias, como se pode observar no gráfico seguinte, mais de metade dos funcionários tem habilitações inferiores ao 12º ano, devendo referir-se que a maior parte dos funcionários que têm o ensino secundário ou superior são do sexo feminino.

Gráfico 4 - Contagem dos trabalhadores por nível de escolaridade e género

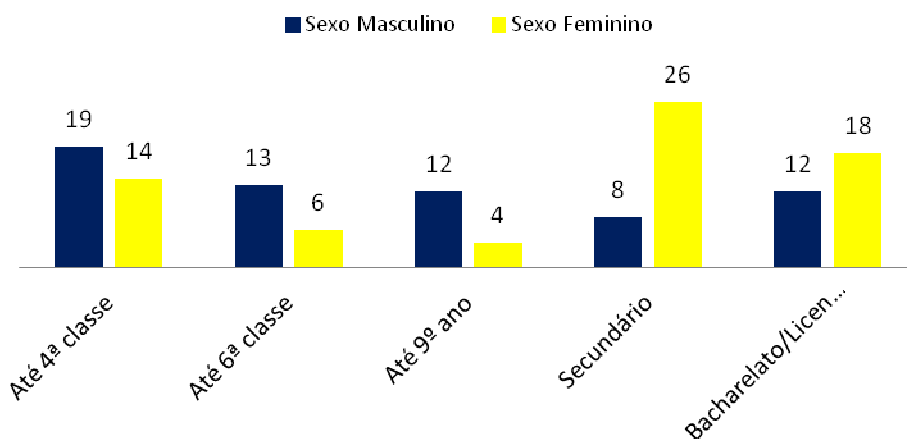


Gráfico 4 Contagem dos trabalhadores por nível de escolaridade e género.

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Sousel

Quanto à distribuição dos funcionários por categorias profissionais constata-se que a maior parte dos funcionários são assistentes profissionais, 87 colaboradores,

seguindo-se os técnicos superiores, 21, os assistentes técnicos, 26, os dirigentes intermédios, 6, os trabalhadores do gabinete de informática, 2, e 1 fiscal municipal.

Esta informação é importante porque a avaliação de desempenho distribui as classificações máximas por quotas de grupos profissionais.

Neste sentido, a categoria de assistentes profissionais é a que tem mais atribuição de notas de mérito e excelência.

Gráfico 5 - Distribuição de trabalhadores por categoria profissional

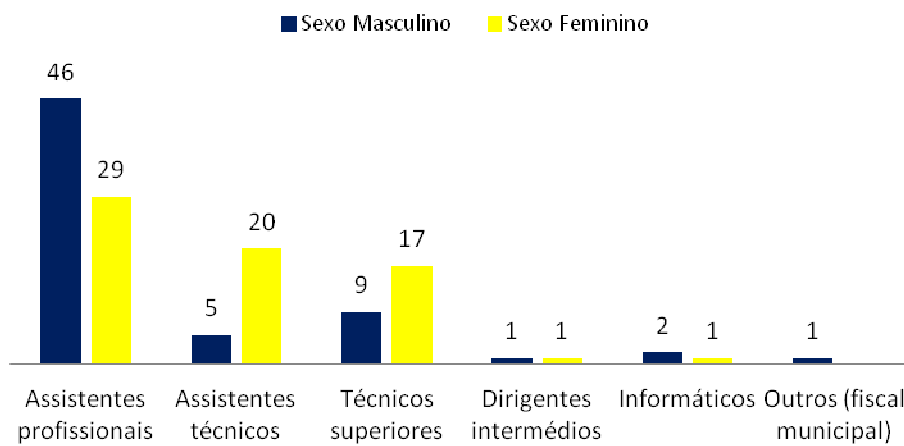


Gráfico 5 Distribuição de trabalhadores por categoria profissional.

Fonte: Balanço Social de 2010 da Câmara Municipal de Sousel

Capítulo 6 – Tarefas desempenhadas durante o estágio

6.1 Enquadramento Metodológico

A metodologia seguida na execução deste relatório de estágio, como já foi referido, dividiu-se essencialmente em duas etapas.

Tratando-se de um trabalho de natureza qualitativa, iniciou-se um estudo exploratório, através de pesquisas, com o intuito de se fazer uma familiarização com o tema, definindo-se objectivos e alargando-se conhecimentos.

Com o objectivo de aprofundar os conhecimentos sobre a gestão de recursos humanos e as suas práticas, fundamentalmente a avaliação de desempenho dos trabalhadores, neste caso os da administração pública, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica do muito que existe sobre este tema.

Segundo Cervo e Bervian, pesquisa deve entender-se por “ trabalho científico original aquela pesquisa, de carácter inédito, que visa ampliar a fronteira do conhecimento, que procure estabelecer novas relações de causalidade para factos e fenómenos conhecidos ou que apresente novas conquistas para o respectivo campo de conhecimento”, (Cervo e Bervian, 2002, p.64).

De acordo com os mesmos autores a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, procurando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (Cervo e Bervian, 2002, p. 65).

A pesquisa bibliográfica fez-se inicialmente junto de manuais e publicações que abordam a gestão de recursos humanos, indo ao encontro mais concretamente da avaliação de desempenho.

Com o objectivo de conhecer de forma rigorosa a avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública portuguesa, esta pesquisa, passou a ser mais específica e passou a incidir mais na legislação sobre a temática, nomeadamente em leis e decretos-lei.

A pesquisa bibliográfica fez-se ainda junto de manuais de avaliação de desempenho realizados por órgãos governamentais e com recurso a artigos científicos disponíveis na internet.

Seguidamente, e resultante da execução de tarefas relacionadas com a avaliação e do contacto entre estagiário e intervenientes no processo de avaliação, foi feita uma observação participante.

De acordo com Goyette e Boutin, a observação participante é uma técnica de investigação qualitativa adequada ao investigador que deseja compreender um meio social que, à partida, lhe é estranho ou exterior e que lhe vai permitir integrar-se progressivamente nas actividades das pessoas que nele estão inseridas (Goyette e Boutin, 1990, p. 155).

Segundo Quivy e Campenhoudt, a observação directa “consiste em estudar uma comunidade durante um longo período de tempo, participando na vida colectiva. O investigador estuda então os seus modos de vida, de dentro e pormenorizadamente, esforçando-se por perturbá-los o menos possível” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 197).

De acordo com os mesmos autores a observação participante apresenta como principais vantagens a apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no próprio momento em que se produzem, a recolha de um material de análise não suscitado pelo investigador e a autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com as palavras e com os escritos, ainda que seja possível um grande limite relativamente a esta técnica, a dificuldade de aceitação do observador pelos grupos observados (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 199).

Foi nesta segunda fase e através desta técnica de investigação que foi possível retirar as conclusões sobre o sistema de avaliação de desempenho aplicado, em muito devido à observação de documentos e comportamentos demonstrados por intervenientes no processo, bem como pela observação das fragilidades do sistema, sendo possível, assim, proceder a uma apreciação crítica.

Sendo o objecto de estudo a avaliação de desempenho dos trabalhadores da câmara municipal de Sousel, a maioria das tarefas desempenhadas ao longo do estágio esteve ligada a este tema. Contudo, foram desempenhadas tarefas da responsabilidade dos serviços humanos da autarquia que não estavam ajustadas à avaliação de desempenho.

6.2 Tarefas desempenhadas direccionadas para a Avaliação de Desempenho:

- Apresentação da organização, conhecimento das unidades orgânicas, serviços e estrutura organizacional;
- Consulta da legislação do SIADAP;
- Conhecimento da reestruturação organizacional;
- Manuseamento do SAD;
- Definição da equipa avaliadora para 2011;
- Definição da comissão paritária para 2011 e 2012;
- Acompanhamento e monitorização dos objectivos das unidades orgânicas;
- Elaboração de documentos de apoio ao SIADAP;
- Identificação dos trabalhadores em regime transitório;
- Auto-avaliação dos trabalhadores relativamente a 2010;
- Avaliação dos trabalhadores relativamente a 2010;
- Reuniões de avaliação;
- Harmonização das avaliações;
- Homologação das avaliações;
- Resultados da aplicação do SIADAP;
- Informação dos objectivos pessoais para 2011;

6.2.1 Apresentação da organização

A primeira actividade realizada no estágio foi o conhecer a organização.

Foi feita uma visita guiada às unidades orgânicas, ficando a conhecer os seus dirigentes e os seus respectivos avaliados.

Após conhecimento das pessoas que constituem a organização, foram dadas a conhecer quais as normas por que se rege a câmara municipal, qual a sua missão e quais os seus objectivos.

6.2.2 Consulta da legislação do SIADAP

A consulta da legislação pela qual se rege o SIADAP foi uma actividade que decorreu praticamente desde o início até ao fim do estágio.

Esta foi uma das actividades mais importantes, pois permitiu adquirir e consolidar todos os conhecimentos sobre o processo do SIADAP, colocando-os em prática sempre que necessário.

A consulta foi feita principalmente junto de Leis e Decretos Regulamentares, do Manual de apoio ao SIADAP, dos trabalhadores dos recursos humanos da câmara municipal de Sousel e de pessoas especializadas no processo de avaliação de desempenho doutras autarquias.

6.2.3 Conhecimento da reestruturação organizacional

Após pouco tempo do início do estágio, a câmara municipal de Sousel sofreu alterações quanto à sua estrutura funcional.

As alterações prenderam-se ao nível das unidades orgânicas, havendo um aumento para sete unidades, o que teve como consequência um aumento para sete chefes de divisão e alterações relativamente à afectação dos avaliados por avaliador.

Foi necessário tomar conhecimento destas alterações para numa fase futura estarem bem definidos quais os avaliados que correspondiam a cada avaliador. O conhecimento desta mudança também foi importante para uma correcta definição das quotas de distinção de mérito, uma vez que os avaliadores não estão sujeitos a essas quotas.

Este conhecimento da reestruturação foi muito importante no futuro pois permitiu o decorrer do processo de avaliação rápido e sem erros.

6.2.4 Manuseamento do SAD

O SAD, Sistema de avaliação de desempenho, é a aplicação utilizada pelas autarquias para a gestão do seu pessoal.

Ao longo do estágio uma das actividades desempenhadas, foi adquirir conhecimentos sobre uma correcta utilização deste programa para posteriormente, e ao longo do estágio, utilizar o SAD como uma ferramenta eficaz para a avaliação de desempenho.

Foi transcrita toda a informação sobre a avaliação de desempenho relativamente ao ano de 2010, de todos os funcionários da câmara para esta ferramenta, garantindo a inexistência de erros de avaliação quanto a ponderações e regime em que os avaliados

se encontravam, designadamente regime transitório ou avaliação por competências, e avaliação por objectivos.

Neste programa foi ainda inserida informação relativa ao processo de avaliação de desempenho como a introdução das ponderações de avaliação e das competências e objectivos das unidades orgânicas.

6.2.5 Equipa avaliadora de 2011

Com a implementação de uma nova estrutura organizacional na câmara municipal de Sousel, houve necessidade de definir uma nova equipa de avaliação de desempenho de 2011.

A nova equipa passou a contar com sete avaliadores, os sete chefes de divisão.

A minha tarefa passou por fazer esta reestruturação no programa utilizado para executar a avaliação de desempenho, SAD, e criar informação para os avaliadores sobre o sector de afectação, função/responsabilidade e categoria de todos os seus avaliados.

Esta informação é muito importante para os avaliadores, pois eles são obrigados a respeitar quotas na atribuição das classificações de mérito dos trabalhadores.

6.2.6 Definição da Comissão paritária

A comissão paritária é um novo interveniente no processo de avaliação de desempenho, passando a ser obrigatória a sua colaboração a partir da avaliação de 2010.

Este interveniente do processo de avaliação de desempenho é válido para dois anos, neste caso definido para o processo de avaliação de 2011 e 2012.

A comissão paritária é um órgão composto pelos trabalhadores do município, sendo constituída por quatro vogais nomeados pelo presidente da câmara, dois efectivos e dois suplentes e por dois vogais efectivos e quatro suplentes votados numa eleição com participação de todas as pessoas que desempenham actividades na câmara municipal mediante contrato com esta.

A realização do processo eleitoral deste órgão é da responsabilidade dos recursos humanos, cabendo a estes definir a mesa de voto, a data e o local da eleição, a criação dos boletins de voto e listagens de quem pode ser eleito e quem pode votar.

Para a eleição desta comissão foram propostas as seguintes actividades:

- Requisição de uma mesa de voto à junta de freguesia para a eleição da comissão paritária;
- Realização de uma circular e de um e-mail a informar da data e local do acto eleitoral;
- Criação de uma lista com o nome de todos os funcionários com direito a voto, para ao longo do acto eleitoral ir sendo registada a sua participação;
- Criação de uma lista com o nome de todos os funcionários que podiam ser eleitos e informando da exclusão desta lista de quatro trabalhadores por já estarem nomeados pelo presidente da câmara;
- Presença na mesa de voto durante o acto eleitoral;
- Contagem dos votos e informação dos resultados.

Após contagem dos votos, registou-se a eleição dos dois vogais efectivos e um empate entre os candidatos para vogais suplentes, havendo necessidade de marcação de uma segunda volta para desempate.

O processo da segunda eleição foi semelhante ao da primeira volta, havendo apenas alterações no boletim de voto.

Foi criado um boletim de voto apenas com o nome dos funcionários que se encontraram empatados na primeira volta, conseguindo-se apurar a ordem de vogais suplentes da comissão paritária.

6.2.7 Acompanhamento e monitorização dos objectivos das unidades orgânicas

Com o intuito de tornar mais fácil e respeitar os prazos de estipulação dos objectivos das unidades orgânicas, o serviço de recursos humanos conjuntamente com os chefes de divisão participa na fixação destes objectivos.

Após a definição dos objectivos pelo chefe de divisão, pertenceu ao serviço de recursos humanos ajudar na definição de indicadores de medida e critérios de superação dos objectivos, e numa fase posterior, transcrever os objectivos estipulados pelos sete chefes de divisão para o programa SGP.

6.2.8 Elaboração de documentos de apoio ao SIADAP

Durante o período de estágio, uma das tarefas principais, foi assegurar a criação de todos os documentos necessários para a aplicação do SIADAP do ano de 2011, estando a sua informação ligada à definição das equipas avaliadoras, à estipulação dos prazos a cumprir, a definição de objectivos estratégicos e objectivos da divisão, a fixação de ponderações e parâmetros, a definição de percentagens máximas de desempenho de mérito e definição da comissão paritária para o processo de 2011 e 2012.

6.2.9 Regime transitório ou avaliação por competências

Do regime transitório fazem parte os avaliados em que a sua avaliação se faz exclusivamente por competências.

Para que as fichas de avaliação de desempenho dos trabalhadores inseridos neste regime estivessem correctas, por indicação dos avaliadores, atribuiu-se este regime de avaliação aos avaliados nestas circunstâncias, no programa de avaliação SAD.

Foi importante designar quais os trabalhadores que se encontraram neste regime de avaliação, pois a sua avaliação final é feita exclusivamente pelo parâmetro das competências, logo as suas fichas de avaliação são diferentes das restantes. Importante referir que aos trabalhadores avaliados nestas circunstâncias, não lhes foram propostos objectivos individuais a cumprir.

6.2.10 Auto-avaliação dos trabalhadores relativamente a 2010

A auto-avaliação, que começou a ser obrigatória no processo de avaliação relativamente ao ano de 2010, tendo como objectivo uma maior participação do avaliado no processo, recolhendo informações e opiniões deste para futuras melhorias, ainda que a auto-avaliação não tenha qualquer peso na avaliação final.

As fichas de auto-avaliação são criadas no serviço de Recursos Humanos, recorrendo ao SAD, sistema de avaliação de desempenho, sendo entregues aos avaliadores que as direccionam para todos os seus avaliados e voltam a recolher as fichas posteriormente.

As fichas relativas ao desempenho de 2010, foram criadas e logo distribuídas no início do mês de Janeiro de 2011, sendo posteriormente recolhidas no fim do mês de Janeiro e início de Fevereiro e processadas no SAD ao longo do mesmo mês.

Relativamente a esta tarefa, procedeu-se à criação, distribuição e recolha das fichas junto de avaliadores e avaliados, para seguidamente processá-las no SAD, respeitando os prazos propostos.

6.2.11 Avaliação dos trabalhadores relativamente a 2010

O processo de informação da avaliação é semelhante ao da auto-avaliação.

As fichas de avaliação foram criadas na última semana do mês de Janeiro, sendo logo encaminhadas para os avaliadores.

Estes documentos estiveram junto dos avaliadores ao longo do mês de Fevereiro e foram recolhidas no final do mesmo mês para posteriormente estarem disponíveis para consulta pelos avaliados e serem transcritas para o SAD.

6.2.12 Reuniões de avaliação

As reuniões de avaliação devem decorrer durante o mês de Fevereiro, onde o avaliador deve dar conhecimento dos resultados da avaliação de desempenho do ano anterior ao avaliado e quais os seus objectivos para o presente ano civil.

Para que se realizassem estas reuniões, ao serviço de recursos humanos coube fazer chegar a informação sobre as homologações das avaliações, aos avaliadores, que anteriormente lhe foram fornecidas pelo CCA, devendo assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos.

6.2.13 Harmonização da avaliação

A harmonização da avaliação é feita em reuniões em que o único interveniente é o CCA, Conselho Coordenador de Avaliação, em que o objectivo é harmonizar as avaliações de SIADAP II e III de forma que as percentagens máximas de desempenho “Relevante” e “Excelente” sejam cumpridas.

Nesta fase do processo de avaliação, a primeira tarefa desempenhada foi a realização de uma convocatória ao CCA para deliberar sobre a avaliação do SIADAP II e III.

Marcada a reunião do CCA para harmonização da avaliação, foram informados todos os avaliadores da data da reunião e que deveriam ter disponível a informação necessária para a sua realização, sendo esta informação, o número classificações de relevante e excelente que iriam atribuir aos seus avaliados, para posterior harmonização.

Do serviço de recursos humanos fez parte o tratamento da informação da avaliação cedida pelos avaliadores, para chegar à reunião do CCA de forma compilada.

Foi organizada uma distribuição dos trabalhadores por carreiras profissionais e por classificações, e enviada ao CCA para que este órgão soubesse quais as percentagens máximas de desempenho “Relevante” e “Excelente” e que estas fossem cumpridas.

Na reunião de harmonização de avaliação, verificou-se o incumprimento das percentagens máximas de classificações de diferenciação, “Relevante” e “Excelente”.

Contudo, em reunião de 29 de Março de 2010, deliberou o CCA, nos termos do n.º 2 do artigo 75º da Lei 66-B/2007 de 28 de Setembro, distribuir as classificações de mérito (relevante e excelente) não atribuídas na respectiva carreira pelos trabalhadores de diferentes carreiras.

Desta forma foi deliberado pelos membros do CCA que as percentagens máximas não usadas no grupo profissional dos assistentes operacionais fossem distribuídas pelos restantes grupos profissionais, assistentes técnicos e técnicos superiores, de forma proporcional ao universo de trabalhadores.

O CCA, concluída a reunião, informou o serviço de recursos humanos do resultado das avaliações dentro dos prazos previstos, para que estes pudessem dar início ao processo de transmissão desta informação aos avaliados.

6.2.14 Homologação das avaliações

Sendo o único interveniente nesta fase do processo de avaliação o dirigente máximo de serviço, neste caso, o presidente da câmara municipal, cabe ao serviço de recursos humanos entregar-lhe as fichas de avaliação para homologação.

Fez parte das minhas competências recolher as fichas de avaliação junto dos avaliadores e em reunião com o presidente, entregar-lhe as fichas para homologação.

Esta foi uma das fases mais complicadas do processo de avaliação, pois foi a que sofreu alguns atrasos.

6.2.15 Resultados da aplicação do SIADAP

Da aplicação do SIADAP nas avaliações de desempenho do ano de 2010, resultaram a atribuição de classificações “Relevantes”, iniciando-se o processo que conduz ao reconhecimento de classificações com menção “Excelente” atribuídas a cada grupo profissional.

De acordo com a fixação das percentagens máximas relativas à diferenciação de desempenho no grupo profissional “Assistentes Operacionais” foram atribuídas catorze classificações “Relevantes”, tendo sido propostas quatro classificações com menção “Excelente”. Verificando-se que nesta categoria profissional as percentagens máximas foram respeitadas, não havendo necessidade de proceder a harmonização.

Relativamente ao grupo profissional “Assistentes Técnicos” verificou-se que foram atribuídas nove classificações “Relevantes” e de entre estas uma classificação de “Excelente”, sendo que a percentagem máxima das classificações de diferenciação deste grupo profissional apenas permite sete classificações de “Relevante” e uma de “Excelente”.

No grupo profissional “Técnicos Superiores” foram atribuídas oito classificações “Relevantes” e uma de “Excelente”. Neste grupo profissional verificou-se também um incumprimento na percentagem máxima de diferenciação que se encontravam pré-estabelecidas para este grupo.

Contudo, em reunião de 29 de Março de 2010, deliberou o Conselho Coordenador de Avaliação, nos termos do n.º2 do artigo 75º da Lei 66-B/2007 de 28 de Setembro, distribuir as classificações de mérito (Relevante e Excelente) não atribuídas na respectiva carreira pelos trabalhadores de diferentes carreiras.

Constatou-se que no grupo profissional dos “Assistentes Operacionais” não foram utilizadas as totalidades das percentagens máximas relativas à diferenciação de desempenho, ficando por atribuir quotas para quatro classificações de desempenho relevante.

Desta forma, foi deliberado pelo CCA que as percentagens máximas não usadas no grupo profissional dos “Assistentes Operacionais” fossem distribuídas pelos restantes grupos profissionais de forma proporcional ao universo de trabalhadores.

Sendo assim, as quatro classificações de desempenho “Relevante”, foram distribuídas duas para o grupo profissional dos “Assistentes Técnicos” e as outras duas para os “Técnicos Superiores”, garantindo assim, que o número de classificações de “Relevante” nos grupos profissionais referidos, cumpram com as percentagens máximas de diferenciação de desempenhos.

Relativamente ao SIADAP II, sistema de avaliação de dirigentes, verificou-se que os pressupostos foram cumpridos, de universo de dois chefes de divisão foi atribuída uma classificação relevante, também proposta para excelente.

6.2.16 Informação dos objectivos pessoais para 2011

Nas duas últimas semanas de estágio, uma das últimas actividades realizadas, foi, junto dos trabalhadores, em reuniões individuais, proceder à informação de quais iriam ser os seus objectivos individuais para o ano de 2011.

A transmissão dos objectivos deveria ser feita em todos os casos pelos avaliadores aos seus avaliados, o que nem sempre aconteceu, pois fui eu quem transmitiu esta informação a alguns trabalhadores, o que impossibilitou em parte uma negociação dos objectivos.

6.3 Tarefas desempenhadas fora do âmbito da Avaliação de Desempenho:

- Consulta do balanço social;
- Identificação dos trabalhadores por grupo profissional;
- Planificação e inscrição de trabalhadores em acções de formação;
- Actualização dos processos individuais dos trabalhadores;
- Preenchimento dos despachos de horas extraordinárias;
- Processamento de faltas;
- Preparação de Assembleia Municipal;
- Processamento de vencimentos;

6.3.1 Consulta do balanço social

Esta foi uma actividade que não estando directamente ligada com o tema do estágio, a avaliação de desempenho, teve uma grande importância para a realização do relatório final do estágio. A consulta do balanço social permitiu recolher informação importante, presente num dos capítulos do relatório, mais concretamente na apresentação da organização onde decorreu o estágio.

Do balanço social recolheu-se informação como a distribuição dos trabalhadores por género, distribuição dos trabalhadores por grupo etário e género, distribuição por natureza do vínculo contratual, pelo nível de escolaridade e distribuição de trabalhadores por categoria profissional.

6.3.2 Identificação dos trabalhadores por grupo profissional

A identificação dos trabalhadores por grupo profissional foi outra actividade que não estando directamente ligada à avaliação de desempenho, foi extremamente importante para a execução do trabalho.

Esta actividade teve contributos para o capítulo referente à avaliação de desempenho e para o capítulo da apresentação da organização.

Para a execução desta tarefa, primeiramente foram contabilizados todos os trabalhadores da câmara municipal e depois foram distribuídos pelo grupo profissional que ocupavam.

Esta distribuição foi muito importante para a aplicação do SIADAP III, pois a atribuição de notas de mérito faz-se respeitando uma percentagem de quotas por grupo profissional dos trabalhadores, sendo para isso necessário calcular qual a percentagem que podia ser atribuída a cada grupo.

6.3.3 Planificação e inscrição de trabalhadores em acções de formação

A formação profissional dos trabalhadores das autarquias surge como uma obrigação legal, que todas as autarquias devem respeitar, sendo que 10% dos seus trabalhadores devem cumprir 35 horas anuais de formação.

Para que esta obrigação legal fosse cumprida procedeu-se à identificação dos trabalhadores com maiores necessidades de formação, ou que por iniciativa própria

desejassem frequentar acções de formação e inscreve-los nas respectivas formações, que decorreram principalmente em instalações da câmara municipal.

O procedimento da inscrição dos trabalhadores nas acções de formação foi feito após o aval dos seus avaliadores e dos responsáveis pela câmara municipal.

Das muitas acções de formação que decorreram em instalações da câmara municipal, quase sempre na biblioteca municipal, procedeu-se antecipadamente à sua planificação quanto aos dias e horário e assegurando que o material necessário à realização estivesse disponível.

6.3.4 Actualização dos processos individuais dos trabalhadores

A actualização dos processos individuais foi uma actividade que decorreu praticamente ao longo de todo o estágio, pois chega constantemente ao serviço de recursos humanos, informação sobre os trabalhadores.

Esta tarefa consistiu em distribuir toda a informação sobre os trabalhadores, relativamente a formação, férias, faltas e vencimentos pelos processos individuais, garantido que sempre que necessário os trabalhadores tivessem acesso a toda a informação pessoal que necessitassem.

Foi também importante para o serviço de recursos humanos esta constante actualização pois permitiu uma consulta rápida e eficaz.

6.3.5 Processamento de faltas

O processamento de faltas foi das actividades mais desenvolvidas ao longo do estágio, pois decorreu praticamente desde o seu início até ao último dia de estágio.

Esta tarefa é constante pois todos os dias se registam faltas de trabalhadores. O processamento das faltas é feito nos programas SGP e INUXTIME, onde fica registada a informação da falta e a sua justificação, caso exista, sendo este o formato electrónico, e feito em formato papel com documento próprio, onde é referido o motivo da falta junto de um comprovativo de justificação, sendo posteriormente arquivada no processo individual do trabalhador.

Esta é uma informação muito importante pois tem afectações ao nível do salário mensal do trabalhador.

6.3.6 Preparação de Assembleia Municipal

Ao longo do estágio na câmara municipal de Sousel, foram realizadas três assembleias municipais.

Foi prestada colaboração na preparação das três assembleias municipais, contribuindo na distribuição da informação que servia de convocatória das assembleias e na preparação do espaço onde estas decorreram.

6.3.7 Processamento de vencimentos

O processamento de vencimentos foi também uma tarefa desempenhada ao longo do estágio. O processamento dos vencimentos é criado e emitido com o recurso ao programa SGP.

Após a sua emissão, os vencimentos foram remetidos alguns por correio, no caso de trabalhadores que se encontravam de férias, de baixa médica ou que desempenham as suas funções em instalações da câmara municipal situadas fora de Sousel, outros foram entregues directamente aos trabalhadores.

Esta foi uma actividade realizada praticamente todos os meses.

Capítulo 7 – Críticas

Ao longo do estágio, que teve como objecto de estudo a avaliação de desempenho dos trabalhadores da função pública, mais concretamente o SIADAP, foram adquiridos e desenvolvidos conhecimentos resultantes de uma pesquisa teórica e de uma observação participante os quais permitiram identificar algumas críticas ao sistema.

7.1 Críticas ao SIADAP relativas às etapas e aos intervenientes no processo de avaliação

Anteriormente a progressão na carreira obedecia igualmente a uma avaliação de desempenho anual, no entanto, a referida progressão realizava-se de forma metódica, não estando directamente dependente dos desempenhos dos trabalhadores, sendo o tempo de serviço dos funcionários que regulava a progressão de cada um.

O actual sistema, SIADAP, tenta efectuar a gestão das carreiras com base na meritocracia, premiando os melhores desempenhos em detrimento dos restantes. Este modelo de avaliação é frequentemente interpretado pelos seus intervenientes, avaliadores/avaliados, como uma forma de dificultar a progressão na carreira, minimizando os custos com a progressão.

Outra crítica relevante a apresentar sobre o SIADAP, será o facto de toda a progressão nas carreiras ter sido congelada pelo orçamento de estado de 2011, tornado desnecessário o princípio base que o programa sustentava.

Relativamente à aplicação do SIADAP na avaliação de desempenho devem referir-se ainda as seguintes críticas:

Quanto ao desenvolvimento da carreira, o SIADAP dificulta cada vez mais a progressão na carreira, através de várias formas, sendo que, relativamente ao trabalhador que no ano civil anterior tenha constituído relação jurídica de emprego público há menos de seis meses, o desempenho relativo a este período é objecto de avaliação conjunta com a do ano seguinte, o que leva à perda de tempo de avaliação, criando assim mais um entrave à progressão;

Relativamente ao objecto de avaliação, o SIADAP surge como uma ferramenta de gestão que está criada para que seja feita a avaliação de desempenho de grupos profissionais superiores a vinte trabalhadores por grupo. Em juntas de freguesia é normal que não haja vinte funcionários, logo, apenas pode haver uma classificação de relevante. Numa situação como a junta de freguesia de Sousel, tendo apenas dois funcionários, é normal que a classificação de relevante seja atribuída alternadamente, para que não se crie conflito entre os funcionários, o que desvirtua o sistema.

Quanto à avaliação dos dirigentes, SIADAP II, os pontos adquiridos no desempenho enquanto chefe de divisão não transitam para a carreira de origem. Para que seja garantida progressão na carreira do trabalhador em comissão de serviço deve o mesmo pedir relevância da sua última avaliação na carreira de origem, ou caso deseje, pedir que seja feita uma avaliação através de ponderação curricular.

A classificação transportada do último ano na carreira de origem não é contemplada para as quotas do respectivo grupo profissional a que pertence.

Considera-se que esta norma tem legitimidade no ano imediatamente seguinte ao da avaliação, no entanto, o que se verifica é que esta medida é aplicada invariavelmente a todos os anos da comissão de serviço, ou seja, a última avaliação na carreira de origem é transportada para todos os anos seguintes aos da avaliação.

Considerando que a comissão de serviço, no caso o cargo de chefe de divisão pode ser renovado por três vezes, e cada renovação confere três anos, pode-se afirmar que uma única avaliação, relativa a um único ano, pode ser suficiente para 9 anos consecutivos de avaliações de desempenho.

Relativamente à justiça da avaliação, esta é difícil de garantir, acontecendo por vezes pessoas que estão mais próximas dos seus avaliadores ou que têm com eles relações afectivas serem mais favorecidas.

Por fim, é importante referir uma alteração positiva que o SIADAP actual, de 3ª geração, sofreu relativamente ao SIADAP regulado pela Lei 19ª. No actual SIADAP foi introduzida uma alteração relativamente aos arredondamentos de notas, passando estes a ser por excesso. Assim quando no processo anterior, por exemplo, só havia 5 excelentes se o número fosse por inteiro, com este novo processo se a percentagem de excelentes

que podem ser atribuídos for de 5,7 excelentes, poderão ser dados 6 excelentes, pois os arredondamentos são por excesso.

As críticas também devem ser feitas ao nível das etapas e dos intervenientes no processo de avaliação.

No que concerne à auto-avaliação, esta é referida como um elemento obrigatório no processo de avaliação, mas surge como uma informação meramente indicativa, não tendo nenhuma influência na avaliação final. Esta fase do processo de avaliação é considerada de menor valor, sendo frequentemente menosprezado pelos avaliadores.

Relativamente ao Concelho Coordenador de Avaliação, CCA, uma das competências deste órgão é proceder à harmonização das avaliações, isto é, fazer cumprir as quotas máximas, previamente estabelecidas, das classificações de desempenhos relevantes e excelentes.

Se as classificações de distinção de mérito atribuídas excederem os pressupostos estabelecidos, é da competência do CCA devolver as classificações aos avaliadores, para que estes rectifiquem de acordo com os limites máximos.

Esta medida possibilita o desenrolar rápido do processo, no entanto é pouco clara a forma como as classificações são devolvidas aos avaliadores para posterior rectificação.

O CCA não toma a decisão sobre que classificações devem ser rectificadas, apenas refere que grupo profissional deve ser harmonizado, cabendo ao avaliador a decisão final sobre a rectificação.

Este processo dinâmico nem sempre decorre de forma harmoniosa, uma vez que nem sempre os avaliadores estão de acordo sobre que classificações devam “descer”.

Outro problema relacionado com esta etapa da avaliação prende-se essencialmente com a genuinidade da avaliação.

Tomando como exemplo a carreira do Assistente Técnico, em que foram nomeados dez funcionários para menção de relevante, podendo no entanto, de acordo com os limites máximos estabelecidos, apenas ser concedidos 6 classificações relevantes. Desta forma, existem 4 classificações excedentárias que deverão, de acordo com parecer de CCA, ter as suas classificações reduzidas para uma classificação inferior.

A questão que se levanta prende-se sobretudo com o facto das 4 classificações consideradas relevantes pelos avaliadores, que cumpriram ou superaram verdadeiramente os objectivos e competências terem que ser rectificadas, alterando valores respeitantes aos referidos parâmetros, para que estas passem a ser consideradas classificação adequadas, fazendo cumprir desta forma os limites máximos de classificações estabelecidos.

No caso das reclamações sobre as classificações, o SIADAP prevê que as avaliações de desempenho possam ser reclamadas pelos avaliados, caso estes não concordem com a classificação que lhes foi atribuída.

A reclamação da avaliação de desempenho é apresentada ao CCA para que seja pronunciado parecer prévio, pertencendo ao dirigente Máximo do Serviço, no caso o Presidente da Câmara Municipal a decisão final sobre o deferimento ou indeferimento.

No caso das reclamações das avaliações, não se aplica a regra de limites máximos de classificações de mérito e excelência, e caso a reclamação seja considerada deferida, pode a mesma ser rectificada para uma classificação superior, (Relevante/Excelente), estando desta forma garantido que mesmo que as quotas já estejam esgotadas nenhum trabalhador será prejudicado.

Esta excepção, criada inicialmente para salvaguardar os interesses dos avaliados, pode ser utilizada indevidamente para atribuir legalmente classificações de mérito e excelência para além dos limites máximos estabelecidos.

Por norma as quotas limitam a atribuição destas classificações, no entanto, a reclamação permite contornar este problema, oferecendo possibilidade de premiar mais funcionários do que estava estabelecido inicialmente. A crítica incide precisamente no uso abusivo desta medida.

Por fim é importante referir que, sendo a avaliação de desempenho uma expressão qualitativa resultante de uma média ponderada de dois parâmetros, objectivos e competências, considera-se importante referir uma falha relativa à estipulação de objectivos.

A estipulação de objectivos é obrigatória para todos os trabalhadores que não estejam ao abrigo do regime transitório, ainda que por vezes esses objectivos sejam difíceis de estipular.

Na câmara municipal de Sousel, entre outros profissionais, com objectivos difíceis de estipular e de difícil ou impossível quantificação, destaca-se por exemplo o caso do coveiro municipal.

É da responsabilidade do coveiro manter o cemitério limpo e realizar todos os funerais. Tendo em conta estes objectivos, a limpeza do cemitério não pode ser quantificada e torna-se também impossível estipular um número de funerais a realizar pelo coveiro.

Esta crítica dirige-se para a obrigatoriedade em estipular objectivos para os trabalhadores que se encontrem fora do regime transitório, sem que seja tido em conta que o alcance ou superação de objectivos está dependente de factores extrínsecos ao trabalhador.

Estando o SIADAP em funcionamento nas autarquias desde o ano de 2007, apenas no processo de avaliação de desempenho de 2010 foi implantada a possibilidade de uma avaliação por competências, o que possibilita uma avaliação apenas com base no parâmetro competências para os trabalhadores inseridos em regime transitório.

Esta alteração, vem resolver o problema que surgia na estipulação de objectivos de difícil quantificação propostos aos trabalhadores, estando esta falha acima criticada

7.2 Críticas à aplicação do SIADAP na Câmara Municipal de Sousel

No caso concreto do processo de avaliação de desempenho na câmara municipal de Sousel, irão ser referidas as críticas observadas.

O SIADAP foi criado com o propósito de tornar claro para os seus intervenientes, quais as suas tarefas e suas responsabilidades no processo e quais as consequências legais do não cumprimento das mesmas. Estas tarefas e responsabilidades nem sempre foram cumpridas pela totalidade dos seus destinatários, cabendo aos recursos humanos da câmara municipal realizar tarefas que não eram da sua competência.

Quanto à atribuição de notas, para ser o mais justa possível, a legislação do SIADAP refere que não devem transitar vagas de reconhecimento de mérito, avaliação relevante ou reconhecimento de excelente, de um grupo profissional para outro, expondo assim que devem ser respeitadas as percentagens de reconhecimento de mérito

calculadas para o grupo de assistentes operacionais, para os assistentes técnicos e para os técnicos superiores.

No processo de avaliação de desempenho da câmara municipal de Sousel relativamente ao ano de 2010, esta situação não foi respeitada.

A legislação do SIADAP refere que em regra não deve haver transição de quotas de um grupo profissional para outro, com o objectivo de atribuir notas de desempenho relevante que não foram esgotadas, mas após debates sobre o assunto e serem pedidos pareceres junto de outras câmaras e de pessoas especializadas no processo de avaliação de desempenho, ficou decidido pelos responsáveis do processo de avaliação a transferência de desempenhos relevantes do grupo dos assistentes operacionais para o grupo dos assistentes técnicos e para o grupo dos técnicos superiores. Sendo esta situação um facto que em minha opinião desvirtua o sistema e contribui para a desmotivação dos avaliados relativamente à avaliação.

Relativamente ao processo de avaliação, a legislação do SIADAP, menciona a importância da existência de entrevistas de avaliação entre avaliador e avaliado, servindo estas para informar sobre as notas atribuídas e os objectivos individuais estabelecidos para o trabalhador. No processo de avaliação de desempenho da câmara municipal de Sousel esta foi uma das falhas. Aconteceu em muitos casos a inexistência de reuniões entre avaliador e avaliado, cabendo a mim informar os avaliados da sua nota e dos seus objectivos futuros, sendo assim impossível uma negociação de objectivos.

Uma última crítica relativa à aplicação do sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública, está ligada à aplicação do SIADAP I, avaliação dos serviços.

Ao longo de todo o estágio na câmara municipal de Sousel não foram transmitidos conhecimentos práticos nem houve qualquer informação acerca da avaliação dos serviços, desconhecendo assim praticamente todo o processo que envolve o SIADAP I.

Capítulo 8 – Conclusões

Da realização do estágio e da parte curricular do mestrado criaram-se e desenvolveram-se inúmeros conhecimentos e competências que de outra forma eram impossíveis de adquirir.

Relativamente à parte curricular do mestrado esta foi muito importante para desenvolver novos conhecimentos teóricos, onde os professores tiveram papel fundamental, transmitindo-me novos conhecimentos ao nível de metodologia de investigação, das leis laborais, das condições actuais em que as organizações operam e das necessidades de desenvolverem estratégias para se adaptarem às constantes mudanças, do comportamento organizacional vivido nas instituições, e, transmitidos conhecimentos importantíssimos relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, e que em muito me motivaram para a escolha da temática “Avaliação de Desempenho”.

Todos os conhecimentos e competências transmitidas nas unidades curriculares do mestrado permitiram que a minha entrada numa organização fosse mais fácil tornando também mais fácil a adaptação a um clima organizacional desconhecido.

Através da vivência e do trabalho realizado numa organização foi possível por em prática conhecimentos teóricos adquiridos e desenvolver conhecimentos práticos principalmente ao nível da avaliação de desempenho, através do desempenho de tarefas direccionadas para a implementação e cumprimento do SIADAP, bem como ao nível do desenvolvimento/formação profissional dos colaboradores da câmara municipal, pois um dos objectivos propostos pela organização foi a identificação de necessidades de formação de alguns colaboradores.

Este trabalho surge como um relatório de um estágio que decorreu na câmara municipal de Sousel, tendo como objecto de estudo a avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública, regendo-se esta pela legislação que vigora o SIADAP.

O estágio teve como principal objectivo acompanhar/cooperar na implementação do novo SIADAP, com base na Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, e da adaptação à

Administração Local através do Decreto-Lei de 18/2009 de 4 de Setembro, desde o início do processo de avaliação até à sua conclusão.

Relativamente ao seu objectivo geral, considera-se que este foi atingido, pois durante o tempo que decorreu o estágio, todas as actividades que me foram propostas e que por obrigação legal fazem parte do processo de avaliação de desempenho foram realizadas sem que houvesse incumprimentos significativos nos prazos de tempo estabelecidos.

Durante as 26 semanas de estágio cumpriu-se o objectivo do estágio, garantindo o encerramento do processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores relativamente ao ano de 2010 e iniciando-se o mesmo processo relativamente ao ano de 2011.

De referir que após o acompanhamento do processo de avaliação constatou-se uma desmotivação por parte de alguns avaliados relativamente ao processo de avaliação de desempenho, considerando-o vicioso, justificando-se que as notas de distinção de mérito são atribuídas normalmente ao mesmo grupo de funcionários. Esta desmotivação foi agravada devida também há transição de quotas de desempenho de mérito que se registou de um grupo profissional para outro, o que desvirtuou ainda mais o processo de avaliação.

Relativamente aos objectivos específicos do trabalho, podem-se considerar todos alcançados, ainda que se tenham registado alterações forçadas em dois objectivos específicos devido a ordens dos responsáveis superiores da câmara municipal.

Quanto à compreensão dos processos de avaliação de desempenho – SIADAP (I, II, III), este objectivo foi completamente atingido, ainda que com conhecimentos mais acentuados relativamente ao SIADAP III, a avaliação dos trabalhadores, são conhecidas todas as fases e os prazos do processo de avaliação das unidades orgânicas, dos seus dirigentes e dos seus trabalhadores, contribuindo assim para o alcance de um objectivo seguinte, o acautelar o cumprimento dos prazos propostos por lei de todo o processo. De referir que quanto ao cumprimento de prazos houve alguns atrasos nos prazos a que o gabinete de recursos humanos da câmara municipal se tinha proposto cumprir, mas nada que afecta-se os prazos estabelecidos pela legislação.

Relativamente ao estabelecimento dos objectivos das unidades orgânicas, estes foram estabelecidos através da cooperação entre o serviço de recursos humanos e as

unidades orgânicas da autarquia dentro dos prazos previstos, definindo também todos os indicadores de medida e todos os critérios de superação.

Um outro objectivo que me foi proposto, foi assegurar a participação de todos os intervenientes no processo de avaliação de desempenho, sendo para isso necessário a criação de uma comissão paritária para os processos de 2011 e de 2012. Para a eleição deste órgão foi criada toda a informação necessária para que esta decorresse sem erros e estivesse definida dentro do prazo proposto, o que acabou por acontecer.

Relativamente ao Conselho de Coordenação de Avaliação e aos Avaliadores, o que me foi proposto foi fornecer toda a informação necessária ao processo de avaliação. A estes dois intervenientes no processo de avaliação foi distribuída a informação apropriada, no estabelecimento de directrizes e de normas de aplicação do SIADAP, ainda que no futuro nem todas as indicações tivessem sido respeitadas, não impedindo este objectivo de ser concretizado.

Um objectivo que não considero completamente atingido foi o de garantir o cumprimento de quotas/limites de classificação máximas de mérito e excelência, ainda que esta responsabilidade fosse minha. Sendo estabelecidas por mim as quotas/limites de classificação máxima de mérito e excelência e transmitidas aos responsáveis pelo processo de avaliação, estas acabaram por não vir a ser respeitadas, acabando por ser atribuídas mais classificações de distinção que o previsto e recomendado pela legislação, ainda que devidamente fundamentadas.

Com o avançar do processo de avaliação, os restantes objectivos vieram a ser completamente alcançados. Foi garantido a existência de tempo para a gestão dos processos de reclamação da avaliação, bem como a execução de um relatório de resumo final com resultados da aplicação do SIADAP, a introdução dos dados relativos à avaliação no programa informático para o efeito, SAD, o arquivo das avaliações em processo próprio e dado início à informação dos objectivos individuais junto dos trabalhadores.

A principal limitação sentida na execução do processo de avaliação de desempenho foi o tempo.

Sendo a avaliação de desempenho um processo anual e tendo a duração do estágio seis meses, foi impossível acompanhar todas as actividades que fazem parte do processo de avaliação de desempenho, ainda que a fase mais importante do processo e também a mais activa tenha sido acompanhada, pois foi acompanhada a finalização do

processo de avaliação de desempenho relativo ao ano de 2010 e iniciado o processo relativo a 2011. Iniciando-se o estágio a 2 de Novembro de 2010 e finalizando-se a 6 de Maio de 2011, foi impossível realizar uma actividades relativa ao SIADAP I, a recolha do 2º e 3º relatório trimestral junto das unidades orgânicas existentes.

Uma outra limitação que surgiu na execução do processo de avaliação de desempenho, apesar de ter sido superada, foi a pouca disponibilidade, sabendo ser obrigatória a sua participação, e a desmotivação demonstrada por alguns avaliados relativamente a este processo, considerando-o vicioso.

Ao nível do material técnico necessário para a realização da avaliação de desempenho não se sentiram quaisquer limitações, pois todo o material estava disponível, com fácil acesso e de fácil manuseamento.

Quanto à realização do relatório do estágio também não se sentiram limitações, pois todo o material teórico estava disponível quer na Universidade de Évora, quer na câmara municipal, bem com em publicações electrónicas.

Bibliografia

Avaliação de Desempenho - Manual de Apoio, Edição: Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004

BARON, Angela; ARMSTRONG, Michael; *GESTÃO DO CAPITAL HUMANO – GERAR VALOR ACRESCENTADO ATRAVÉS DAS PESSOAS*, Sociedade e Organizações, Instituto Piaget, 2007

BILHIM, João Abreu de Faria; *GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS*, Edição Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 3ª Edição, Lisboa, 2004.

CAETANO, António; *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. RH Editora, 2008

CAETANO, António; PASSOS, Ana; CAL, Marta; CARMO, Matilde; ALCOBIA, Paulo, ALVES, Paulo; BOGALHO, Susana; TAVARES, Susana; *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos / DINÂMIA - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica*; Edição Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2000

CÂMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; e RODRIGUES, Joaquim ; *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa. Dom Quixote, 2007.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; *Metodologia Científica*. 5. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; *RECURSOS HUMANOS*. Ed. Compacta, 7.ed. – São Paulo : Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. Ed. Compacta, 8.ª ed. - São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral; *MANUAL DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, Editora RH, 6ª Edição, 2007

GIL, Antonio Carlos; *GESTÃO DE PESSOAS – Enfoque nos papéis profissionais*, 1.ª ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GILLEN, Terry, *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Nobel, 2000.

Gestão por objectivos na Administração Pública. – Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 1998.

GOYETTE, Michelle; BOUTIN, Gérald; *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*. Epistemologia e Sociedade, 1990.

MADDUX, Robert B.; *Avaliação de Desempeno, Guia Prático para uma avaliação de desempenho mais Produtiva e Positiva*. 2ª ed. Edição Monitor, 2001

88

MOURA, Estêvão de; *GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS – Influências e Determinantes do Desempenho*, Edições Sílabo, 1ª Edição, 2000

PERETTI, J.M.; *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo, 1ª Edição, 1997

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van; *MANUAL DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS*, Gradiva Publicações, 2ª ed., 1998.

ROCHA, J. A. Oliveira; *Gestão de Recursos Humanos*. 1ª ed. Lisboa, EDITORIAL PRESENÇA, 1997

SOUSA, Maria José, DUARTE, Teresa, SANCHES, Pedro G., GOMES, Jorge; *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. 7.ed. – LIDEL, 2006.

Legislação consultada:

Assembleia da República. (2007). Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro de 2007. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 250, 9114(2)-9114(21).

Aviso n.º 24329/2010, 2ª série – N.º 227 – 23 de Novembro de 2010

Ministério das Finanças. (2004). Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 14 de Maio de 2004. *Diário da República*, 1.ª Série-B, n.º 113, 3104(2)-3104(8).

Presidência do Conselho de Ministros. (2006). Decreto Regulamentar n.º 6/2006 de 20 de Junho. *Diário da República*, 1.ª Série-B, n.º 117, 4372-4374.

Presidência do Conselho de Ministros. (2009). Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de Setembro de 2009. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 172, 5935-5942.

Sitiografia:

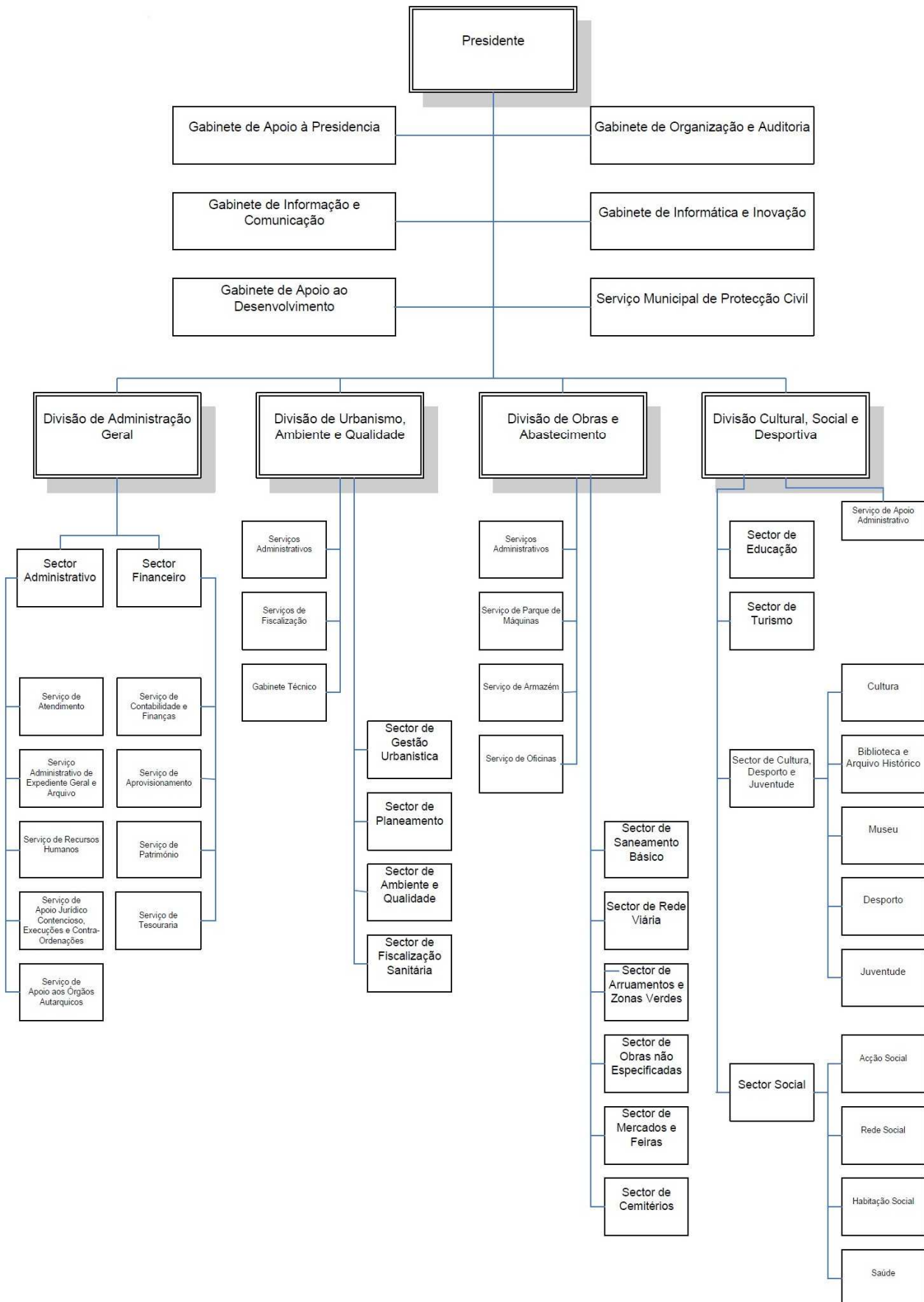
<http://intranet.uminho.pt/> (15 de Março de 2011)

<http://pt.io.gov.mo/> (7 de Junho de 2011)

<http://www.cm-sousel.pt/> (Ao longo do estágio)

<http://www.portalegredigital.biz/pt/> (20 de Agosto de 2011)

Anexos





Plano anual - Sistema integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP

Datas – Prazo de Execução	Tarefa	Descrição da tarefa – Envolvimento do estagiário
08 a 30 Novembro	Integração na Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Acolhimento; - Conhecimento de normas e procedimentos internos; - Discussão de Plano de Estágio Proposto;
	Caracterização da Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterização sucinta do contexto em que se insere a organização (Características do Concelho, da População residente, etc); - Caracterização da organização de acolhimento, ou seja, Caracterização dos colaboradores, tipo de organização, apresentação de organigrama/estrutura hierárquica, até chegar ao sector em que se insere o estagiário);
	Desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterização dos sistemas de avaliação de desempenho generalistas; - Caracterização do sistema de avaliação da administração local, SIADAP1, SIADAP2 e SIADAP 3 - Conhecimento da legislação aplicável;
	Preparação de escrutínio Secreto da Comissão Paritária	<p>Elaborar despacho com indicações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data limite de indicação, pelos trabalhadores, dos membros da mesa ou mesas de voto, referindo expressamente que, na ausência, dessa indicação, os mesmos são designados pelo dirigente competente até 48 horas antes da realização do acto eleitoral; - Nº de elementos da mesa de voto, não superior a 5 por mesa, incluindo suplentes; - Data do período eleitoral; - Período e Local do funcionamento das mesas de voto; - Data limite da comunicação dos resultados ao dirigente respectivo; - Dispensa dos membros das mesas do exercício dos seus deveres funcionais no dia das eleições, sendo concedidas igualmente facilidades aos trabalhadores que queiram exercer o direito de voto;
1 a 31 de Dezembro	Estipulação de objectivos dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento dos objectivos das Unidades Orgânicas; - Desenvolver e disponibilizar “ferramentas” facilitadoras para o estabelecimento de objectivos das Divisões; - Apoiar serviços, através de guiões de orientação;
	Apresentação e publicação dos objectivos de Serviço - 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que os chefes de serviço das diversas divisões apresentam os objectivos ao Dirigente Máximo de Serviço (até 15 de Dezembro), para o ano avaliativo de 2011.
	Entrega do último relatório trimestral de avaliação de serviço 2010.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisão e recepção dos relatórios trimestrais (4º trimestre) respeitantes ao SIADAP 1 – Avaliação de Unidades Orgânicas.
Eleição da comissão paritária	<ul style="list-style-type: none"> - De acordo com indicação de despacho anterior, promover a eleição da nova comissão paritária (preparação de listas/mesas de voto/contagem de votos/constituição de votos) 	



Plano anual - Sistema integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP

02 Janeiro a 21	Início do processo de Avaliação de Desempenho 2010	- Retomar contacto com grupos de trabalho e respectivos avaliadores, no sentido de despoletar o processo de avaliação;
		- Garantir o envolvimento dos avaliados, disponibilizando o modelo para respectivo preenchimento de auto-avaliação; - Garantir que as avaliações são feitas dentro dos prazos determinado; - Monitorizar e validar os indicadores de desempenho dos objectivos avaliados;
		- Compilar informação das classificações atribuídas a todos os avaliados; - Elaboração de relatório com as diversas classificações atribuídas (Inadequadas /Adequadas/ Relevantes) por grupo profissional; - Proceder à convocação de Conselho de Coordenação de Avaliação (CCA); - Informar CCA sobre limites máximos de diferenciação de desempenho para cada uma das categorias profissionais, assegurando desta forma o cumprimento das percentagens máximas pré estabelecidas.
21 a 31 Janeiro	Reuniões de CCA	- Garantir o rigor e cumprimento de diferenciação de desempenho de SIADAP2 (Dirigentes) e SIADAP3 (Trabalhadores); - Iniciar processo que conduz à Validação dos Desempenhos Inadequados, Relevantes e reconhecimento de Desempenhos Excelentes.
1 a 27 Fevereiro	Reuniões de entrevista	- Oferecer apoio nas entrevistas de conhecimento de classificações; - Dar conhecimento da classificação de serviço dos funcionários; - Integrar informação sobre o ano avaliativo anterior, rectificando aspectos pouco funcionais, procurando a optimização dos objectivos estipulados face ao desempenho efectivo; - Efectuar gestão de expectativas dos trabalhadores, de acordo com as informações prestadas em auto avaliação;
	Contratualização de Parâmetros	- Negociação e fixação de objectivos e competências a atingir para 2011 - Estipulação de indicadores de medida e critérios de superação de objectivos;
	Reunião de CCA 2011 - Estabelecimento de directrizes	- Apoiar no estabelecimento de directrizes de aplicação - Constituição de CCA 2011 - Estabelecer orientações de objectivos, competências e indicadores de medida - Estabelecimento de número de objectivos e número de competências - Estabelecimento de grupos de avaliados e de diferenciação de desempenhos por grupos profissionais.



Plano anual - Sistema integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP

1 a 31 de Março	2ª Reunião CCA	- Encaminhamento das propostas de desempenho relevante e inadequado, visando a respectiva validação das mesmas; - Análise de desempenhos para efeitos de Desempenho Excelente;
	Apreciações da comissão paritária	- Período destinado a apreciação das classificações que ainda não foram sujeitas a homologação - Participação activa no grupo de trabalho (Comissão), analisando a fundamentação apresentada pelo avaliado, efectuando entrevistas e elaborando relatório de suporte à decisão da Comissão.
	Homologação de Classificações	- Homologação das classificações por parte do Dirigente Máximo de Serviço
	Apresentação de 1º relatório trimestral 2011	- Apresentação de 1º relatório trimestral das Unidades Orgânicas 2011
01 a 15 de Abril	Período de Reclamações	- Período destinado a apreciação de reclamações apresentadas pelos avaliados. - Neste último momento, são recolhidas as informações/reclamações apresentadas e encaminhadas para o dirigente máximo do serviço; - Após decisão, compete aos serviços dar resposta aos reclamantes, de acordo com despacho do Dirigente Máximo do Serviço
	Entrega de relatório Anual dos Serviços 2010	- Promover a apresentação de relatório de desempenho de unidade orgânica ao membro do órgão executivo de que dependam, evidenciando resultados e desvios alcançados no ano anterior.
16 a 30 Abril	Inserção de dados SAD	- Finalizado o processo de avaliação 2010, deverão ser introduzidos os dados relativos a todos os funcionários em programa informático próprio. - Fecho do ano avaliativo, ligação entre programa de avaliação de desempenho e programa de gestão de pessoal, potenciando desta forma o sistema de progressão na carreira através de pontos; - Arquivo dos modelos das avaliações devidamente preenchidos nos processos individuais dos funcionários;
	Envio de relatório final anual de resultados estatísticos para a DGAL	- No final do processo é enviado um relatório estatístico com o resumo dos resultados da aplicação de SIADAP 2010;
	Discussão dos resultados alcançados	

- Diário de Bordo -

Semana 1 - De 2 a 5 Novembro de 2010

- Conhecimento da organização, dos departamentos, dos serviços e da estrutura organizacional;
- Conhecimento dos objectivos, missão e visão da organização;
- Consulta do balanço social de 2009;

Semana 2 – De 8 a 12 de Novembro de 2010

- Consulta da legislação do SIADAP;

Semana 3 – De 15 a 19 de Novembro de 2010

- Consulta da legislação do SIADAP;
- Consulta da reestruturação da organização (incluindo novas competências e objectivos dos serviços);
- Iniciação à utilização do programa SAD, sistema de avaliação de desempenho;

95

Semana 4 – De 22 a 26 de Novembro de 2010

- Acompanhamento e monitorização dos objectivos 2011, da divisão administrativa e financeira;
- Acompanhamento e monitorização dos objectivos 2011, da divisão de águas, saneamento e resíduos;
- Acompanhamento e monitorização dos objectivos 2011, da divisão de obras e serviços urbanos;
- Acompanhamento e monitorização dos objectivos 2011, da divisão de urbanismo, ambiente e qualidade;
- Manuseamento do programa SAD;
- Transcrição de fichas de avaliação do ano de 2009 para o SAD;

Semana 5 – De 29 de Novembro a 3 de Dezembro de 2010

- Encaminhamento e apresentação das fichas de avaliação de 2009 ao presidente da câmara para homologação;

- Recolha de assinaturas dos avaliados, relativamente a 2009, para finalizar o processo de avaliação deste ano;
- Transcrição das fichas de avaliação de 2009, do formato papel para o programa SAD;

Semana 6 – De 6 a 10 de Dezembro de 2010

- Definição da equipa avaliadora para o ano de 2011;
- Definição do CCA para 2011;
- Identificação de avaliados por avaliador (2011);
- Identificação dos funcionários por grupo profissional;
- Organização e arquivo dos processos de avaliação de desempenho de 2009 nas pastas dos avaliados;
- Preparação da eleição da comissão paritária para os anos 2011 e 2012;
- Transcrição de entrevistas de concursos de trabalho;

Semana 7 – De 13 a 17 de Dezembro de 2010

- Comunicação dos resultados da eleição da comissão paritária e marcação de uma segunda volta;
- Eleição da comissão paritária;
- Planificação de acções de formação;
- Preparação da eleição da comissão paritária;
- Preparação e participação na festa de natal do idoso do município;

Semana 8 – De 20 a 23 de Dezembro de 2010

- Encaminhamento de documentação relativa a faltas e férias para os processos pessoais;
- Preenchimento dos despachos de horas extraordinárias;
- Preparação da segunda volta da eleição da comissão paritária;
- Processamento de faltas;
- Publicação dos resultados da eleição;
- Realização da segunda volta da eleição da comissão paritária;

Semana 9 – De 27 a 30 de Dezembro de 2010

- Dar a conhecer os procedimentos de execução para o processo de 2011, (objectivos estratégicos, objectivos de serviço, avaliadores e avaliados, ponderações e parâmetros de avaliação);
- Despacho do dirigente máximo de serviço – início do processo de 2011;
- Elaboração de documentos de arranque para o SIADAP 2011;
- Processamento de faltas;

Semana 10 – De 3 a 7 de Janeiro de 2011

- Comunicação aos avaliadores sobre o início do processo de avaliação;
- Criação e distribuição das fichas de auto-avaliação de 2010;
- Elaboração da convocatória da reunião do CCA;
- Processamento de faltas;
- Reformulação de objectivos;
- Regularização dos processos de avaliação de 2008 e 2009 de todos os avaliados;

Semana 11 – De 10 a 14 de Janeiro de 2011

- Alteração de funcionários para o regime transitório;
- Introdução das competências das unidades orgânicas no SAD;
- Introdução das ponderações;
- Manutenção da base de dados do programa SAD;
- Processamento de faltas;
- Recolha das fichas de auto-avaliação e processamento das mesmas para o SAD
- Sincronização do programa SAD com o SGP;

97

Semana 12 – De 17 a 21 de Janeiro de 2011

- Processamento de faltas;
- Processamento de fichas de auto-avaliação no programa SAD;
- Recolha de fichas de auto-avaliação de 2010;
- Recolha de fichas de avaliação de 2010;

Semana 13 – De 24 a 27 de Janeiro de 2011

- Actualização dos processos individuais;
- Calendarização de formação para os funcionários;
- Emissão dos despachos relativos ao SIADAP 2011;
- Processamento de faltas;
- Processamento de fichas de avaliação e auto-avaliação para o SAD;

Semana 14 – De 31 de Janeiro a 4 de Fevereiro de 2011

- Actualização dos processos individuais;
- Inscrição de trabalhadores em acções de formação;
- Processamento de faltas;

Semana 15 – De 7 a 11 de Fevereiro de 2011

- Identificação de críticas relativas ao processo de avaliação;
- Preparação de uma Assembleia Municipal;
- Processamento de faltas;

Semana 16 – De 14 a 18 de Fevereiro de 2011;

- Identificação de críticas relativas ao processo de avaliação;
- Processamento de faltas;
- Trabalho administrativo;

98

Semana 17 – DE 21 a 25 de Fevereiro de 2011

- Processamento de faltas;
- Processamento de vencimentos;

Semana 18 – De 28 de Fevereiro a 4 de Março de 2011

- Processamento de faltas;
- Processamento de vencimentos;

Semana 19 – De 7 a 11 de Março de 2011

- Criação dos índices do relatório de estágio;
- Pesquisa teórica sobre a avaliação de desempenho;

- Processamento de faltas;

Semana 20 – De 14 a 18 de Março de 2011

- Pesquisa teórica sobre avaliação de desempenho;
- Planeamento de acções de formação para os funcionários;
- Processamento de faltas;

Semana 21 – De 21 a 25 de Março de 2011

- Consulta do balanço social;
- Desenvolvimento do capítulo do relatório de estágio da avaliação de desempenho;
- Envio de informação relativa à avaliação de desempenho de 2010 para os avaliadores;
- Processamento de faltas;

Semana 22 – De 28 de Março a 1 de Abril de 2011

- Consulta do balanço social;
- Envio de correspondência (vencimentos e ofícios sobre acumulação de funções);
- Envio de informação relativa à avaliação de desempenho de 2010 para os avaliadores;
- Processamento de faltas;
- Trabalho administrativo;

Semana 23 – De 4 a 8 de Abril de 2011

- Envio de informação relativa à avaliação de desempenho de 2010 para os avaliadores;
- Processamento de faltas;

Semana 24 – De 11 a 15 de Abril de 2011

- Desenvolvimento de críticas ao SIADAP;
- Homologação de avaliações;
- Processamento de faltas;

Semana 25 – De 18 a 22 de Abril de 2011

- Actualização dos processos individuais;
- Informação das avaliações aos trabalhadores;
- Inscrição de trabalhadores em acções de formação;
- Processamento de faltas;

Semana 26 – De 26 a 29 de Abril de 2011

- Actualização dos processos individuais;
- Informação das avaliações aos trabalhadores;
- Informação dos objectivos pessoais aos trabalhadores para o ano de 2011;
- Processamento de faltas;

Semana 27 – De 2 a 6 de Maio de 2011

- Actualização dos processos individuais;
- Finalização do processo de avaliação de 2010 com as últimas homologações;
- Informação dos objectivos pessoais aos trabalhadores para o ano de 2011;
- Processamento de faltas;

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

NIF										
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador										
Cargo										
NIF										

Avaliado										
Categoria/carreira										
Unidade orgânica										
NIF										

Período em avaliação	/ /	a	/ /
----------------------	-----	---	-----

1. OBJECTIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição dos objectivos da unidade orgânica

2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO			AVALIAÇÃO		
			Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)
1	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
2	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
3	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				

	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

O avaliador, em ___/___/____, _____

Pontuação do Parâmetro	
-------------------------------	--

O avaliado, em ___/___/____, _____

Os objectivos n.º (s) _____ foram reformulados em ___/___/____ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em ___/___/____, _____

O avaliado, em ___/___/____, _____

2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

Pontuação do Parâmetro	
-------------------------------	--

O avaliador, em ___/___/_____,

O avaliado, em ___/___/_____,

104

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

--

A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/____, conforme consta da respectiva Acta.

Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/____, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho _____”, correspondendo a _____.

5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/____, conforme consta da respectiva Acta.

Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/____, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho _____”, correspondendo a _____.

6. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ___/___/____, com os fundamentos que constam da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia.

105

7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

--

8. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

--

9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em ___/___/____

O avaliado, _____

11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos ___/___/____, _____

12. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em ___/___/____

O avaliado, _____