

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

Aos meus pais, por todo o esforço, dedicação e sacrifício a que se prestaram por mim

Aos meus amigos, a todos eles, sem excepção, por cruzarem a minha vida e
contribuírem para ser quem sou.

Resumo

O processo de avaliação de desempenho é um dos mais importantes momentos do ciclo de vida de uma organização. É um processo de identificação, observação, mensuração e desenvolvimento dos recursos humanos das organizações (Dessler, Griffiths & Lloyd-Walker, 2004). A definição de objectivos é um dos processos centrais da avaliação de desempenho.

O objectivo deste trabalho centrou-se na identificação e caracterização dos objectivos de desempenho para o ano de 2007 numa direcção-geral da administração pública.

Dividimos os objectivos em categorias como desempenho / aprendizagem; melhoria / inovação ou individuais / departamentais / organizacionais. Os dados foram analisados com o software de análise qualitativa, o NVivo 7.

Os resultados mostram que predominam objectivos de desempenho em detrimento dos objectivos de aprendizagem; que dominam as melhorias incrementais sobre as radicais; que as tarefas individuais se sobrepõem às grupais ou departamentais. Serão apresentados ainda resultados quanto a outras características dos objectivos e interpretados à luz das propostas teóricas existentes na literatura. Implicações para a prática serão igualmente discutidas.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Objectivos; SIADAP; DGAJ;

Abstract

SIADAP's appraisal objectives in DGAJ in 2007

The whole performance appraisal process is one of the most important moments in the organizational lifecycle. It's a process of identification, observation, measurement and development of the organization's human resources (Dessler, Griffiths, & Lloyd-Walker, 2004). The goal setting is one of the core processes in performance appraisal.

The objective of this study was to identify and describe the performance evaluation of the workers of a general-direction of the public administration. We divided the goals in different categories, like performance / learning; improvement / innovation or individual

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

/ group / organizational. The data were analyzed with the NVivo 7 software for qualitative studies.

Results show that the performance goals are more significant than learning goals; the incremental changes are more frequent than the radical changes; the individual tasks overcome both grupal and departamental tasks.

Other results, reporting to different objectives categories will be presented and interpreted in light of the existing theoretical proposals. Practical implications will also be discussed.

Key-Words: Performance Appraisal; Objectives; SIADAP; DGAJ

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Nuno Santos, orientador da presente dissertação, por todo apoio que prestado durante todo o processo de construção da presente investigação.

Ao Dr. João Cabrita e à Dra. Anabela Guerreiro, da Direcção-Geral da Administração de Justiça, por toda a disponibilidade demonstrada para a cedência dos dados de investigação que nos permitiram uma recolha de dados muito completa.

A todos os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos da DGAJ que se prestaram disponíveis para esclarecer todas as dúvidas e questões surgidas durante as visitas à DGAJ.

Ao Professor Doutor Pedro Zany Caldeira, pelo incentivo em iniciar a presente investigação com a amostra e local sugeridos.

À nossa família, mais do que um apoio, um verdadeiro porto de abrigo e de incentivo, sem o qual seria impossível terminar este projecto. Nunca conseguimos devolver tudo aquilo que eles nos dão, a segurança que nos proporcionam.

Aos nossos amigos e colegas, que tornaram este processo de construção de conhecimento mais rico e completo. Por mais que queira destacar alguém, não o posso fazer... Todos aqueles que nos tocam e nos ajudam ao longo do nosso percurso tiveram a sua importância. Uns mais que outros, é certo, mas sendo completamente injusto, quero que todos vocês se revejam aqui.

A todos estes,

O meu obrigado.

Índice

Resumo	2
Introdução.....	9
Enquadramento	15
Problemática.....	18
Avaliação de Desempenho	20
Subjectividade na avaliação de desempenho.....	28
Metodologias de avaliação de desempenho.....	30
Avaliação de Desempenho e a Administração Pública.....	35
Objectivos	37
O SIADAP	47
O novo SIADAP	52
SIADAP 1	52
SIADAP 2	56
SIADAP 3	59
A DGAJ	63
Sobre os Recursos Humanos na DGAJ.....	77
Gestão de Carreiras na DGAJ	81
Amostra	84
Metodologia	85
Análise de Conteúdo	85
Procedimento	86
Processo de categorização	91
Resultados.....	100
Discussão	126
Conclusões.....	133
Anexos	144

Índice de Figuras

- Figura 1. Modelo de Balridge - p. 31
Figura 2. Evolução dos recursos humanos na DGAJ desde 2003 – p.80
Figura 3. Divisão dos colaboradores da DGAJ segundo a carreira profissional – p. 81
Figura 4. Divisão dos colaboradores da DGAJ segundo a unidade orgânica – p.82

Índice de Tabelas

Nº Tabela	Página
1 <i>Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSAJ.....</i>	66
2 <i>Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSIC....</i>	67
3 <i>Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSGF....</i>	69
4 <i>Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSRH....</i>	71
5 <i>Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSSIIEE..</i>	73
6 <i>Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores no CFFJ.....</i>	75
7 <i>Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DAG.....</i>	77
8 <i>Distribuição dos colaboradores consoante a unidade orgânica.....</i>	92
9 <i>Distribuição dos colaboradores consoante a carreira.....</i>	93
10 <i>Matriz de resultados entre os anos de serviço prestado e a natureza do objectivo por colaborador.....</i>	114
11 <i>Matriz de resultados entre os anos de serviço prestado e a natureza do objectivo por número de objectivos.....</i>	115
12 <i>Matriz de resultados entre os anos de serviço prestado e a classificação obtida por colaborador.....</i>	116
13 <i>Matriz de resultados entre os anos de serviço prestado e a classificação obtida por número absoluto de objectivos.....</i>	117
14 <i>Distribuição dos objectivos pelos níveis de cumprimento dos mesmos.....</i>	117
15 <i>Matriz de resultados entre os anos de serviço prestados e a natureza da tarefa executada..</i>	118
16 <i>Distribuição quanto aos totais de objectivos categorizados e a natureza das tarefas.....</i>	119
17 <i>Quantidade de objectivos e o grau de envolvimento do objectivo em relação ao número de colaboradores.....</i>	120
18 <i>Quantidade de objectivos e o grau de envolvimento do objectivo.....</i>	121
19 <i>Unidades orgânicas e distribuição da natureza dos objectivos por colaborador.....</i>	121
20 <i>Unidades orgânicas e distribuição da natureza dos objectivos por número de objectivos.....</i>	122

21	Unidades orgânicas e distribuição da natureza das actividades por número de objectivos....	123
22	Unidades orgânicas e distribuição da natureza dos objectivos por número de objectivos.....	125
23	Matriz de resultados entre as carreiras e a natureza de tarefa e objectivos em relação ao total de objectivos.....	125
24	Matriz de resultados entre as carreiras e o nível de cumprimento dos objectivos em relação ao número de colaboradores.....	126
25	Matriz de resultados entre as carreiras e o nível de cumprimento dos objectivos em relação ao número total de objectivos.....	126
26	Matriz de resultados entre o género e a natureza de objectivo e tarefa.....	127
27	Matriz de resultados entre o género e valor atribuído aos objectivos.....	127
28	Duração das tarefas e natureza dos objectivos correspondentes.....	128
29	Correspondência entre o género e a classificação qualitativa obtida.....	128

Índice de Esquemas

Esquema 1 – Sequência de critérios de avaliação de objectivos SMART – pág. 55

Índice de anexos

Anexo I – Carta de Apresentação à DGAJ – pág. 144

Anexo II - Template para recolha de dados – pág. 145

Anexo III – Proposta de Lei do SIADAP – pág.146

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

PARTE I – COMPONENTE TEÓRICA

Introdução

O processo de avaliação de desempenho é um dos mais importantes momentos do ciclo de vida de uma organização, sendo uma parte inseparável deste (Panagiotis, 2009). Todos os procedimentos de avaliação de desempenho são necessários para que se possam tomar decisões que afectam toda a organização. Avançando para uma definição, poderemos considerar a proposta de Dessler, Griffiths & Lloyd-Walker (2004) que definem avaliação de desempenho como o processo de identificação, observação, mensuração e desenvolvimento dos recursos humanos das organizações.

Sem esconder que a gestão do desempenho dos colaboradores nas organizações se reveste de enorme importância, a verdade é que o processo de formulação de objectivos é colocado em segundo plano. Desta forma, e atribuindo aos objectivos a importância que lhes é devida e reconhecida, decidimos colocar os nossos esforços na investigação do processo de definição de objectivos como um processo independente. Assim, a nossa investigação irá incidir sobre a “Caracterização dos Objectivos de Desempenho formulados no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Direcção Geral da Administração Pública, para o ano de 2007”.

Desta forma, porque a definição de objectivos é um processo central na avaliação de desempenho, o interesse que nos desperta todo o processo que envolve a caracterização e definição dos objectivos é, de facto, muito grande. Ainda para mais, os objectivos não têm sido alvo de investigação em que eles sejam considerados *per se*, até pela pesquisa que efectuámos pela literatura da especialidade. Para além disto, a possibilidade de acedermos a dados que são tradicionalmente de difícil acesso aguçou ainda mais a nossa sede de investigação. A estrutura organizacional da Administração Pública é muito burocrática, constituindo-se muitas vezes como um entrave aos avanços nas propostas de investigação que tentam desenvolver-se acerca da mesma.

A definição de objectivos num sistema de avaliação e desempenho permite que estes sejam mais eficazes e completos. Partindo de uma perspectiva mais abrangente,

Introdução

poderemos verificar que os sistemas de avaliação de desempenho são ferramentas de gestão desenhadas para ajudar a organização a cumprir alguns objectivos estratégicos (Young, 2006). Estes têm um carácter decisivo, influenciando de forma muito importante o crescimento e desenvolvimento de uma organização, podendo contribuir da mesma forma para o sucesso, ou para o fracasso desta. Sendo um dos mais completos sistemas de avaliação de desempenho e tendo a maior expressão a nível de colaboradores envolvidos, o SIADAP não foge à regra, tendo sido desenhado para que se pudesse tornar decisivo no sucesso e competitividade das organizações públicas.

Colocando novamente o ênfase no nosso problema de investigação, poderemos questionar-nos até que ponto não existirá um conjunto de objectivos nucleares atribuídos aos indivíduos que estejam, em simultâneo, ao serviço da organização, estando alinhados com os grandes objectivos estratégicos. Se isto se verificar, poderemos entender de forma mais clara que a maior parte da investigação e o desenvolvimento dos processos de avaliação de desempenho consideram de uma forma cada vez mais global o desempenho do indivíduo e o modo como ele influi em toda a rede organizacional.

A visão actual sobre os processos de avaliação de desempenho é que estes afectam mutuamente colaborador e organização, uma vez que os contextos onde se movem as organizações também se alteram à medida que se vão alterando os processos dinâmicos de desenho e organização das próprias tarefas do trabalho (Bridges, 1994). Sem perder de vista que, num contexto moderno, a vantagem das organizações se faz nas pessoas, poderemos, segundo Hille (2010) verificar que:

As pessoas têm, cada uma delas, personalidade própria, com uma história particular e diferenciada, com conhecimentos, competências e capacidades indispensáveis;

As pessoas são articuladores inteligentes dos recursos organizacionais e como tal, são elementos impulsionadores da organização, dotando-a de inteligência, tornando-a adaptativa, renovada e competitiva;

As pessoas têm de ser encaradas como parceiros da organização, capazes de a conduzir à excelência e ao sucesso, comprometendo-se e responsabilizando-se para com ela.

Introdução

A definição dos objectivos permite que os sistemas actuais de desempenho, não estejam refém das medidas “apenas” comportamentalistas que caracterizavam os primeiros sistemas de avaliação de desempenho, muito mecânicos. Pelo contrário, permitem e fomentam o enquadramento do desempenho do colaborador em todo o contexto social que o rodeia, estando directamente relacionado com todas as esferas da sua vida pessoal e profissional. A apoiar esta afirmação encontramos estudos como os de DeNisi e Pritchard (2006), em que os autores apresentam um conjunto de constatações acerca dos sistemas de avaliação de desempenho, destacando claramente a sua virtude inicialmente descrita como “apenas” observadora de comportamentos e desempenhos, contrapondo isto com os sistemas mais actuais, que começavam a ter em conta tudo o que tem de ser feito depois da avaliação de desempenho para contribuir para o desenvolvimento do colaborador, obtendo assim uma abordagem mais global.

Estas constatações poderão colocar-nos algumas questões no que diz respeito às estratégias utilizadas para a definição dos objectivos, uma vez que os objectivos de aprendizagem, como apresentados por Latham e Seijts (1999) poderiam constituir um ponto de partida para a melhoria da qualidade de trabalho apresentada pelos colaboradores, permitindo que estes contribuíssem, cumulativamente, para uma melhoria global dos processos e procedimentos da organização. Seria pertinente verificar de que forma os objectivos definidos para os colaboradores da DGAJ permitem e fomentam o desenvolvimento das suas competências e capacidades, ao mesmo tempo que se focam em suprir os seus pontos mais fracos.

Apesar de se caminhar para uma objectivação cada vez maior dos comportamentos e desempenho mensuráveis nas organizações, levando a uma tentativa de reificação dos mesmos, a verdade é que a componente subjectiva destes procedimentos ainda é muito importante. E esta subjectividade poderá levar a alguns problemas que deverão ser tidos em conta no processo de implementação de um sistema de avaliação de desempenho. Efeitos contaminantes como os efeitos de leniência, tendência central, halo, são ainda muito frequentes (Panagiotis, 2009). A forma como os resultados do cumprimento dos objectivos demonstra o rigor necessário e exigível a um sistema de gestão de desempenho que se quer o mais completo e desenvolvido possível pode ser também um dos pontos essenciais para o modo de definição dos objectivos na DGAJ.

Introdução

O processo de definição de objectivos, embora reconhecido como central no desenho e implementação dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho, tem sido colocado um pouco de parte. Como excepção a isto, encontramos os trabalhos de Latham e Seijts (1990), autores que definem e analisam dois tipos de objectivos existentes na avaliação de desempenho, os objectivos de desempenho e de aprendizagem. Ao fazê-lo, abrem-nos as portas para compreendermos melhor o funcionamento de todo o processo de definição de objectivos, que será explorado mais adiante.

A avaliação de desempenho tem sido um dos focos mais importantes no desenvolvimento das disciplinas organizacionais de recursos humanos. No entanto, os processos existentes continuam a ser de difícil acesso. Tal como afirmam Redman, Snape, Thompson e Ka-ching (2000), sabemos muito pouco acerca da avaliação de desempenho nas organizações públicas e até da visão dos que são avaliados. A visão que existe das organizações públicas como extremamente burocráticas ainda encontra maior expressão em todos os entraves que são colocados à divulgação dos resultados do SIADAP.

Este é um dos motes principais que norteará a nossa investigação, uma vez que nos permitirá construir conhecimento numa área ainda pouco explorada, especialmente na Administração Pública.

Observando a organização como um sistema totalmente interactivo entre diversos subsistemas, colocamos o nosso foco na abordagem da organização como a música Jazz, numa metáfora apresentada por Cunha e Kamouche (2001) e por Hatch (1999). Colocando o nosso foco nesta metáfora e como ela pode representar a estrutura adaptativa a que uma organização se encontra obrigada, à medida que todos os serviços e negócios se tornam mais adaptáveis e flexíveis, na resposta às exigências e oportunidades em constante e contínua mudança no mercado em que se insere (Hatch, 1999). Nesta linha de observação, a avaliação de desempenho pode ter um papel determinante na própria adaptação da estrutura organizacional às mudanças que são inerentes ao contexto em que uma organização se move. Mais do que comparar a estrutura organizacional ao Jazz, esta é comparada à improvisação que é característica deste género musical (Hatch, 1999). Tal como o Jazz, também a organização tem uma estratégia de fundo definida e um conjunto de linhas mestras pelas quais se rege, no entanto, é-lhe dado espaço, ou melhor, é-lhe exigido que

exista espaço a pequenas adaptações, pequenos desvios, que a tornem mais surpreendente e inovadora.

É neste ponto que a avaliação de desempenho poderá permitir retirar ilações sobre o que seria preciso alterar ou adaptar para que a própria organização consiga sobreviver. Autores como Armstron e Baron (2005) criticam a aplicação de modelos de avaliação de desempenho em que a avaliação era exclusivamente “*top-down*”, baseada num fluxo anual. Com a aplicação de estratégias de integração nos recursos humanos nas políticas de negócio, a gestão do desempenho foi-se tornando uma técnica mais abrangente do que a própria avaliação de desempenho, focando-se na melhoria do desempenho em ambos, colaborador e organização (DeNisi & Pritchard, 2006). Destes estudos, surge-nos uma questão relevante para o nosso problema: até que ponto prevalecem, nos sistemas de avaliação de desempenho, os objectivos de mudança e melhoria face a objectivos que contribuam apenas para a manutenção dos processos como estão organizados, evitando o choque com a resistência e a burocracia organizacional que caracteriza as estruturas organizacionais maiores, como a Administração Pública.

Obviamente, a importância de um sistema como o SIADAP estar a funcionar perfeitamente é fulcral para o desenho da própria curva de desenvolvimento de todos os elementos da organização e de todas as organizações que compõem a Administração Pública, podendo catapultá-la para uma adaptação mais rápida à movimentação dos mercados e dos contextos em que esta está inserida, mantendo-se actualizada e competitiva. Os objectivos na aplicação do SIADAP são, em última instância, a promoção da gestão de qualidade, proporcionando um instrumento de diagnóstico simples e fácil de aplicar, para além de permitir o desenvolvimento de uma cultura de gestão estratégica e de serviço público orientado para o cidadão (Freitas, et al., 2007). No entanto, a aplicação deste instrumento tem tido muitas dificuldades de cumprimento com os procedimentos estabelecidos. Segundo dados públicos revelados pela Direcção Geral da Administração Pública, em 2006 cerca de 72,3% de todos os colaboradores da Administração Pública não foram submetidos ao sistema de avaliação de desempenho vigente.

A possibilidade de análise dos objectivos de forma individual irá permitir-nos verificar até que ponto a cultura de serviço público de qualidade prestada ao cidadão

está presente nos objectivos atribuídos aos colaboradores que estejam em contacto com os clientes finais do serviço da organização.

Poderemos rever aqui claramente um problema muito descrito na literatura organizacional que se prende com a mudança. A verdade é que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho que seja eficaz irá requerer tanto da organização, como dos colaboradores uma necessária adaptação, que por vezes não é bem aceite. Bilhim (2003) reconhece que os novos instrumentos de gestão colidem com a cultura tradicional que se fundamenta no formalismo e no cumprimento da lei podendo surgir conflitos entre a tradicional e as exigências dos novos instrumentos. Criam uma tensão entre o comportamento orientado para os *inputs* e os processos, existindo um hiato entre as necessárias reformas e o que acontece na realidade. A forma como os objectivos definidos poderá activar esta mudança, mas até que ponto estes objectivos que se propõem à mudança são atingidos ou superados quando comparados com os objectivos que propõem a manutenção dos processos e procedimentos organizacionais poderá ser relevante para o nosso estudo.

Partindo destes pressupostos, orientámos a nossa investigação num sentido de encontrar e analisar os objectivos de desempenho que foram utilizados no SIADAP na DGAJ, respeitantes ao ano 2007.

Enquadramento

Este trabalho constitui a investigação conducente à dissertação de Mestrado em Psicologia adequado ao protocolo de Bolonha, na sua edição 2007/2009, curso este ministrado na Universidade de Évora.

Trata-se de um trabalho de investigação integrado na área de especialização em Psicologia do Trabalho e Organizações, mais especificamente no que diz respeito à avaliação de desempenho. Assim, o nosso estudo irá debruçar-se sobre a “Caracterização dos Objectivos de Desempenho formulados no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Direcção Geral da Administração Pública, para o ano de 2007”. Este é um desafio estimulante, pois a importância que a definição de objectivos assume tem sido alvo de repetida reflexão e investigação por ambos gestores e investigadores, procurando uma forma de tornar este processo mais eficaz e que contribua de forma decisiva para a melhoria contínua no desenho e aplicação destes processos.

Esta dissertação irá ser organizada em diferentes capítulos, servindo diferentes objectivos. Assim, o primeiro capítulo, introdutório, irá permitir-nos realizar a apresentação do nosso estudo, em que iremos procurar o enquadramento do mesmo e do tema mais abrangente, passando, de seguida, a justificar a sua pertinência para o processo mais global de avaliação e gestão do desempenho, e a importância do mesmo para a vida das organizações. Os pressupostos teóricos serão, finalmente, expostos, ao mesmo tempo que iremos apresentar o modelo de análise utilizado ao longo da nossa dissertação.

Na segunda parte do nosso capítulo introdutório, iremos proceder ao desenvolvimento da problemática apresentada, procurando apresentar um conjunto de eixos fulcrais para realizarmos a análise do problema. Esta análise irá permitir-nos introduzir uma série de perguntas de investigação que irão direccionar o modo como procederemos à nossa investigação e ao desenvolvimento do nosso trabalho e que pretendemos que sejam respondidas até ao final da dissertação. Desta forma, teremos delineado os objectivos e os referenciais que nos irão guiar ao longo de toda a nossa dissertação e que constituirão, por um lado, tudo aquilo que queremos responder, ou

por outro lado, o ponto de partida do lançamento dos diversos capítulos, respectivamente.

No segundo capítulo, o nosso trabalho irá ser direccionado para a realização do estudo teórico, da revisão de literatura existente. Assim, iremos recorrer a visões de diferentes autores que estudaram a problemática da avaliação de desempenho, de modo a podermos compreender um pouco melhor o tema referido, pois este é deveras complexo e influente nos processos de gestão organizacional. No entanto, e por reconhecermos que o processo de avaliação de desempenho tem um grau de complexidade muito grande, iremos optar por conduzir a nossa análise teórica a um conjunto de dimensões que se aproxime mais do nosso problema de desempenho, permitindo-nos, desta forma, direccionar melhor as nossas construções de conhecimento, expondo as componentes da avaliação de desempenho, as teorias da formulação de objectivos e os processos e procedimentos inerentes ao desenvolvimento de sistemas de avaliação de gestão do desempenho.

Durante a nossa exposição teórica iremos procurar pontos iterativos de construção de conhecimento entre o nosso problema de investigação e o que encontrarmos que seja relevante para o mesmo. Uma vez que estamos a investigar uma problemática que tem merecido pouca atenção por parte dos investigadores, coibimo-nos de ir acrescentando um conjunto de questões que formos considerando pertinentes face a todos os dados empíricos que esperamos obter.

No terceiro capítulo iremos introduzir o estudo empírico. Aqui, iremos descrever e desenvolver os métodos e técnicas utilizadas para nortear a nossa investigação, explicando de forma inequívoca a nossa opção pelo paradigma de investigação qualitativo e pela técnica de análise documental do conteúdo dos dados recolhidos. De forma a podermos proceder à organização, redução e análise dos dados recorreremos ao software informático NVivo 7. Após a apresentação de diversas dimensões de análise de dados realizada e orientada de acordo com o misto de revisão bibliográfica e aquilo que os nossos dados permitirão, iremos debruçar-nos sobre a discussão dos resultados obtidos.

Após a discussão dos resultados propriamente ditos, iremos introduzir um quarto capítulo em que os resultados irão ser discutidos de acordo com um conjunto de implicações práticas e teóricas que poderão e deverão orientar a definição de objectivos na DGAJ, visando a sua eficácia e eficiência. Estas orientações que irão

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

Enquadramento

emergir dos nossos resultados e sua discussão à luz dos pressupostos e modelos teóricos vigentes terão de ser contextualizados em tempo e espaço específico.

Finalmente, no quinto capítulo apresentaremos as conclusões finais do nosso estudo, colocando em confronto o estudo teórico realizado com os dados obtidos durante o estudo empírico.

Problemática

Hoje, o contexto em que as organizações se movem exige da parte delas, de todas as estruturas que as integram, um autêntico e constante “jogo de cintura” que as mantenha na rota de sucesso que se pretende na estratégia da organização. Os sistemas de gestão de desempenho têm um papel central em toda a estratégia organizacional, uma vez que permitem verificar se a estratégia adoptada está a surtir efeito, ao mesmo tempo que preparam a adaptação das estratégias de actuação para o futuro. Apesar de muita investigação ser feita nesta área, e ser reconhecida a importância que um sistema de Avaliação de Desempenho completo e sólido para o desenvolvimento de uma organização, a verdade é que o que transparece na realidade da gestão é que muito pouca importância é devida à avaliação de desempenho. No caso específico do processo de definição de objectivos este é de facto relegado para um plano ainda mais secundário, uma vez que é conduzido muitas vezes de forma negligente, acabando por tornar o processo vazio de conteúdo, deixando de constituir o que à partida se perfilava como uma mais-valia para a organização. A própria credibilidade do psicólogo organizacional poderá aqui ser colocada em causa, uma vez que os processos de avaliação do desempenho devem ser o mais transparente possível, aliando-se à nossa mais-valia humana, uma mais-valia de gestão que nos permita assumir um papel de destaque junto dos núcleos de gestão operacional das organizações.

Em todos os processos de avaliação de desempenho existe um claro hiato entre as construções teóricas e a prática verificada nas organizações, particularmente na nossa temática de investigação, a fixação de objectivos (London et al. 2004). Daqui se depreende que os gestores das organizações não compreendem, ou pelo menos não atribuem o devido valor às pesquisas efectuadas no seio dos processos de avaliação de desempenho.

Se este processo não for devidamente compreendido e não lhe for atribuído o devido valor, este não poderá funcionar como uma ferramenta importante no desbloquear de capacidades e desenvolvimento de colaboradores e organização que, no fundo, está provado e investigado que possui. Ora, sendo a definição de objectivos um processo central da avaliação e gestão do desempenho, também estes devem ser claramente definidos, de forma rigorosa, objectiva e completa, de modo a poderem

servir de ponto de apoio e de ponto de partida para o cumprimento das tarefas dos colaboradores e alinhá-los para a própria estratégia da organização (London, Mone & Scott, 2004).

É, no fundo, este aspecto que nos interessou estudar, a caracterização dos objectivos de modo a podermos perceber a forma como eles são encarados numa organização pública, especialmente na sequência de um grande esforço governamental para a adequação e standardização da avaliação da qualidade dos serviços prestados às populações. Mais do que simplesmente uma contribuição para o corpo teórico da avaliação de desempenho, poderemos estar presentes a uma construção que nos permita obter ferramentas práticas de intervenção e desenvolvimento das organizações.

Avaliação de Desempenho

Importa definirmos de forma completa e conveniente o processo de avaliação de desempenho. Tratando-se de um processo muito complexo que envolve vários actores dentro de uma organização, encontram-se diversas definições na literatura, que nos deverão ajudar a chegar a uma definição completa do que implica todo este processo. A avaliação de desempenho é uma parte muito importante da vida organizacional, estando ao serviço da organização, nomeadamente no que diz respeito a um conjunto de propósitos, como a resolução de problemas, a definição de objectivos, administrar recompensas e o despedimento. (Dickinson, 1993; Carson, Cardy, & Dobbins, 1992; Levy & Williams, 2004). Para além disso, a avaliação de desempenho é fundamental no que diz respeito ao moral dos colaboradores e à sua produtividade (Waite & Stites-Doe, 2000). Agregado a estes factores, surge o desenvolvimento dos colaboradores, que deverá ter como maior enfoque a formação e o desenvolvimento de competências dos colaboradores, potenciada e fomentada pela organização, levando à expressão mais visível do que poderá ser o próprio desenvolvimento da organização. Implicitamente chamamos aqui o conceito de capital humano, que assume extrema importância nas organizações, uma vez que processos de desenvolvimento como a avaliação de desempenho poderão desbloquear todo o potencial de competências, inovação e conhecimentos que os colaboradores demonstram e que deve ser desenvolvido e colocado ao serviço da organização.

A maior parte da literatura é meramente prescritiva, olhando para a avaliação de desempenho como uma ferramenta que pode melhorar as relações humanas e aumentar a motivação dos colaboradores nas organizações. Os processos de avaliação são apresentados como a aquisição de informação para ajudar num processo de tomada de decisão mais racional (Wilson, 2002). No entanto, nas organizações consideradas modernas, este é um processo que envolve e que pontifica em todos os processos de desenvolvimento e de relação entre a organização e os colaboradores.

O feedback que é fornecido nos sistemas de avaliação de desempenho é essencial para a eficácia organizacional, e uma falta do mesmo pode levar a ansiedade, auto-avaliações pouco correctas, e uma divergência dos esforços para a

Avaliação de Desempenho
obtenção deste mesmo feedback (Taylor, Fischer & Ilgen, 1984). Dar correcto feedback aos colaboradores é um processo complexo e multidimensional. Estudos também indicam que o feedback influencia a motivação dos colaboradores, a satisfação, o absentismo e o *turnover* (Fried & Ferris, 1987).

Mobey (n/d) identifica factores que são determinantes para os efeitos do feedback:

1. A quantidade de feedback crítico que é entregue é importante;
2. Uma avaliação equilibrada do desempenho;
3. O conteúdo do feedback deve ser claro, relevante e enfatizar o desempenho do indivíduo ao invés das suas características pessoais;
4. A existência de outras fontes de feedback é importante;
5. O modo como a entrevista de avaliação é conduzida;
6. Tudo o que acontecer na avaliação de desempenho deve ser analisado à luz da relação existente entre colaborador e supervisor.

Estes princípios são deveras importantes quando analisamos os sistemas de avaliação de desempenho das organizações, uma vez que o feedback é um dos factores-chave para o óptimo funcionamento destes modelos. (Taylor, Fischer & Ilgen, 1984; Fried & Ferris, 1987). Devemos, no entanto, manter uma postura crítica em relação ao modo como o feedback deverá ser transmitido ao colaborador, urgindo aqui a necessidade de uma correcta formação por parte do avaliador que irá fazer esta comunicação. Se por um lado o feedback poderá ser visto como um reconhecimento, quanto mais não seja do trabalho que o colaborador desenvolveu ao longo do período de avaliação, a verdade é que a investigação na natureza multidimensional do feedback é ambígua. Em alguns casos, o feedback parece melhorar o desempenho dos colaboradores, outros estudos, no entanto, referem que pode prejudicar o desempenho (Alder, 2007). A dimensão de comunicação organizacional aparece aqui como fulcral no correcto desempenho desta tarefa muito importante na vida do processo de avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores.

É importante que o colaborador se sinta valorizado com o feedback que lhe é dado, não só durante os processos de avaliação como também durante o

Avaliação de Desempenho

desempenho das suas tarefas ao longo do cumprimento das suas funções, verificando desta forma que existe uma preocupação genuína com o papel que ele desempenha na organização.

De acordo com isto, Deming (1986) verificou que quando os colaboradores recebem um feedback muito completo o seu desempenho e a sua satisfação com o trabalho aumentam. Acabam por atribuir menos importância ao reconhecimento em termos de pagamentos de méritos e substituem esta importância pelas oportunidades de respeito, justiça, bem como de crescimento pessoal e desenvolvimento. Daqui poderemos depreender que o reconhecimento monetário será tanto mais importante quanto menos praticada for uma cultura de reconhecimento dos méritos por outros tipos de acções menos palpáveis. Os aspectos abstractos da relação quase que são reificados neste processo assumindo-se como “reais” no comprometimento, empenho e por conseguinte, no desempenho dos colaboradores na organização.

No que diz respeito aos processos de avaliação como um todo, em primeiro lugar é necessário termos em conta que cada um deles, por mais estandardizado que possa ser, terá sempre particularidades em cada organização. Este é um aspecto importante e que não poucas vezes é deixado um pouco ao acaso, utilizando-se metodologias desadequadas para a função avaliada, para o tipo de tarefas que os colaboradores têm de desempenhar, ou mesmo no que diz respeito aos próprios objectivos da organização. Simplesmente limitam-se a importar um modelo de gestão já existente e que poderá ser totalmente inadequado. Só com uma adaptação de cada modelo a uma realidade organizacional específica, todas as decisões, comportamentos e acções organizacionais podem ser completamente percebidas, sendo essencial que o sejam *in situ*, ou seja, integrados nos contextos de interacção diária que ocorrem no trabalho e que enquadram esses comportamentos (Levy & Williams, 2004). Os contextos de trabalho, criados por características sociais, emocionais, cognitivas, políticas e relacionais, podem ser construídos como formando a tela onde os comportamentos tomam forma e são modelados e interpretados (Ferris, Munyon, Basik & Buckley, 2008). Claramente poderemos perceber que a avaliação de desempenho terá de se referir e ter em atenção estes comportamentos organizacionais o mais específicos possível, conseguindo um nível de detalhe de tarefa importante para a correcta avaliação das competências, comportamentos e aptidões que realmente são relevantes.

Para além disto, já Johns (2006) investigara nos seus estudos acerca da eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho no contexto organizacional que este enquadra os fenómenos que decorrem da interacção entre pessoas e num contexto organizacional de avaliação de desempenho, não foge à regra. As nossas percepções e interpretações são influenciadas pelo contexto, tanto que até poderão afectar decisões e acções.

Também Holbroock (2002) verificou no seu estudo sobre justiça organizacional percebida durante as entrevistas de desempenho que o processo mais clássico e comum de avaliação de desempenho envolve dois estádios: o cálculo de um valor de desempenho, e uma entrevista onde essa performance é comunicada ao subordinado. A melhoria dos resultados da avaliação de desempenho sempre foi o foco principal das investigações. Para isto, focaram-se em aspectos como os processos cognitivos utilizados pelos avaliadores, as características dos actores envolvidos, bem como em características psicométricas. No entanto, também deveremos ter em conta a relação interpessoal entre ambos e a influência que a mesma pode ter na avaliação, pois tal como Holbroock (2002) verificou, o tipo de relação percebida por parte do avaliado pode influenciar a sua percepção de justiça quanto a todo o processo de avaliação de desempenho, e poderá influenciar o próprio desempenho ao longo do período de avaliação.

No que toca à real importância das medidas de avaliação de desempenho nas organizações, é necessário tomarmos em consideração dois contextos, que embora distintos, se encontram integrados: por um lado o contexto operacional, e por outro lado o contexto estratégico. Por contexto operacional, entende-se uma situação de gestão que leve em consideração os vários níveis e áreas da organização. Já o contexto estratégico é uma situação de gestão que enfatiza as práticas de avaliação de desempenho organizacional (Johns, 2006).

Segundo Rummler e Brache (1984), uma organização só é gerida quando o seu desempenho está a ser medido. Ao mesmo tempo, gerir sem ter indicadores de desempenho significa não ter certezas quanto ao cumprimento do que foi planeado pela organização. Por seu lado, Hronec (1994) afirma que as medidas de desempenho são sinais vitais da organização, pois identificam o grau em que as actividades num processo ou resultado atingem uma meta definida.

Também segundo Hronec (1994), sem medidas de desempenho, os gestores das organizações não possuem fundamentos consistentes para:

- a) Comunicar aos colaboradores as expectativas de desempenho;
- b) Saber o que está a acontecer na organização e na sua área de actuação;
- c) Identificar deficiências de desempenho que poderiam ser eliminadas ou revistas;
- d) Fornecer feedback aos colaboradores;
- e) Identificar o desempenho que deve ser recompensado;
- f) Tomar decisões fundamentadas que possam ser justificadas. (Hronec, 1994).

Ainda segundo o mesmo autor, a ausência de medidas de desempenho impede que os colaboradores de uma organização:

- a) Saibam especificar o que se espera deles;
- b) Monitorizem o seu desempenho através da sua auto-avaliação;
- c) Conheçam quais os desempenhos que poderão ser recompensados;
- d) Identifiquem as áreas que necessitam de aperfeiçoamento e melhoria. (Hronec, 1994).

Apesar do enorme contributo dos princípios de Hronec (1994), a verdade é que não poderemos limitar a nossa análise organizacional ao desempenho, mas sim deveremos olhar para estes princípios segundo uma lógica de integração das diferentes estruturas organizacionais. Assim, estes princípios devem ser levados em conta num contexto de avaliação de desempenho, uma vez que nem tudo o que acontece nas organizações depende ou influi directamente no desempenho. Ao chamarmos a atenção para este facto estaremos a limitar a interpretação mais global do que aqui é apresentado decorrente das investigações de Hronec (1994).

Também no que às medidas de desempenho no ambiente organizacional diz respeito, já anteriormente Harrington, (1993) verificou que estas permitem identificar o estado actual da empresa em relação aos objectivos que se propõe atingir; avaliar a necessidade de mudança, face à possível diferença entre o planeado e o executado;

dar prioridade às mudanças capazes de causar impacto positivo na organização; rever cronogramas e planos de acção.

Avaliar o desempenho organizacional consiste num conjunto de processos que permita identificar os aspectos considerados importantes num contexto organizacional, ser capaz de os avaliar. Depois de obtermos o correcto *output* da nossa avaliação, procederemos à implementação de acções de aperfeiçoamento (Dutra, 2003). Ou seja, não só teremos de identificar e avaliar os processos importantes no seio do contexto organizacional em que se insere, mas este processo de avaliação deve permitir-nos proceder ao desenho de um conjunto de acções que permitam melhorar o desempenho organizacional.

As primeiras definições e estudos sobre a avaliação de desempenho assumiam geralmente que os sistemas de avaliação de desempenho seriam um esquema racional e sistemático, em que as interacções sociais e todo o contexto em que se move a organização desempenhariam um papel muito secundário ao longo deste processo (Cleveland & Murphy, 1992).

O processo mais clássico e comum de avaliação de desempenho envolve dois estádios: um primeiro estádio em que é efectuado o cálculo de um valor de desempenho; e um segundo estádio, em que é realizada uma entrevista onde esse desempenho é comunicado ao subordinado. A melhoria dos resultados da avaliação de desempenho sempre foi o foco principal das investigações. Para isto, focaram-se em aspectos como os processos cognitivos utilizados pelos avaliadores, as características dos actores envolvidos, bem como de características psicométricas. No entanto, também deveremos ter em conta a relação interpessoal entre ambos e a influência que a mesma pode ser na avaliação (Holbrook, 2002).

Há um reconhecimento implícito que os processos de avaliação de desempenho ocorrem num contexto social, e que as implicações para os dois actores em questão, avaliador e avaliado, não podem ser ignorados (Holbrook, 2002).

Ao longo dos anos esta visão mais tradicional da avaliação de desempenho deu origem a outras teorias, que colocavam uma maior ênfase na influência e potencial de toda a interacção entre os colaboradores, sendo estes fulcrais no desenrolar de todo o processo de avaliação de desempenho. Temos em Cleveland e Murphy (1992) um óptimo exemplo disto, dado que estes autores caracterizaram a

avaliação de desempenho como um processo social e de comunicação, onde cada membro de uma díade persegue os objectivos que são influenciados pelo contexto social no qual esta relação está inserida (Cleveland & Murphy, 1992).

As organizações actuais procuram um modelo de gestão que promova os seus colaboradores. A ideia de um modelo de gestão é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização ao desenvolver-se, desenvolve os seus colaboradores, e estes a organização.

Na mesma linha de pensamento, Deming (1986) é bastante crítico quantos aos modelos de recompensa e reconhecimento tradicionais do desempenho dos recursos humanos. Para ele, o desempenho de um colaborador é uma junção de várias forças: o próprio colaborador, os seus colegas, o equipamento e materiais com que trabalha, a gestão e a supervisão e o ambiente de trabalho. Assim, o sistema, e não apenas o indivíduo, é responsável pela maior parte da variância do desempenho.

Deming (1986), afirma ainda que os modelos tradicionais de avaliação de desempenho são destrutivos, pois neles o feedback que está implícito é um feedback directo de simplesmente comunicar o desempenho aos colaboradores, com as implicações devidas. Ou seja, nos modelos tradicionais resume-se o papel do feedback a um resultado directo que permite a recompensa ou punição directa devido ao desempenho obtido. No entanto, os gestores e responsáveis de avaliação devem ser encorajados a dar feedback aos seus colaboradores que seja mais construtivo e de desenvolvimento do que “simplesmente” avaliativo. O feedback deve contribuir para o processo de construção e desenvolvimento contínuo, tendo uma índole mais abrangente e não se deve cingir ao processo de avaliação.

A avaliação de desempenho é definida como o processo de avaliação formal dos membros da organização. Este processo envolve todos os procedimentos, incluindo o estabelecimento de medidas padrão de desempenho, comportamentos avaliáveis neste período de avaliação, determinação do valor da avaliação, e comunicação do mesmo ao colaborador avaliado. Apesar de nos últimos tempos a avaliação 360º ser cada vez mais comum, a verdade é que o supervisor continua a ser um único avaliador muito solicitado, desempenhando um papel preponderante na maior parte dos processos de avaliação. Ou seja, mais do que a confluência das várias fontes de avaliação que se esperam num processo completo e complexo de avaliação do desempenho, muitos são os casos em que apenas o supervisor directo

Avaliação de Desempenho serve de fonte de avaliação. Devido ao seu poder relacional único com os subordinados, os mecanismos operados pelas avaliações conduzidas pelos supervisores podem não ser generalizáveis a toda a equipa de subordinados (Erdogan, 2002). Assim, a própria relação existente entre avaliadores e avaliados no contexto organizacional poderá afectar ou influenciar o processo e avaliação de desempenho, podendo operar algumas mudanças no que diz respeito ao próprio processo de avaliação.

Poderemos até afirmar que a importância do factor humano no processo de avaliação de desempenho representa o cerne do mesmo, aumentando o seu nível de subjectividade, fazendo-o refém de diversos factores emocionais, sociais e relacionais. Ferris e Judge (1991) afirmam até que o processo de avaliação de desempenho está susceptível a factores subjectivos e a manipulações deliberadas, quer do avaliador, quer do avaliado.

No fundo, a avaliação de desempenho é uma experiência emocional, e as reuniões de avaliação representam uma situação de grande risco para os colaboradores. Estas reuniões podem também influenciar o potencial de reacções emocionais que os colaboradores emprestam à organização (Ferris & Judge, 1991).

Subjectividade na avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, surgindo como resultado de uma relação entre diversas pessoas no sistema organizacional apresenta uma conotação de subjectividade considerável. Esta carga subjectiva encontrada por Ferris e Judge (1981) foi também relatada e identificada por Wilson (2002). Este autor afirma que a avaliação é um fenómeno complexo pois apresenta uma série de contradições e dilemas para aqueles que gerem ou estão sujeitos ao processo.

Autores ainda há que definem a avaliação de desempenho como um mecanismo formal de contabilidade utilizado nas organizações que torna os colaboradores responsáveis pelo seu comportamento relacionado com o trabalho (Ferris & Treadway, 2008). Assim, está sujeito a lapsos e ineficácia, particularmente quando todas as várias influências que operam nestes mecanismos não são totalmente consideradas e investigadas. Os processos de avaliação de desempenho integram um conjunto de contextos sociais, emocionais, cognitivos e relacionais que necessitam de ser compreendidos para que aos resultados dos sistemas de avaliação poderem ser correctamente interpretados.

Como já foi referido acima, não raras vezes a avaliação de desempenho é analisada fora do contexto na qual se opera, podendo levar a erros na própria análise de resultados e nas consequentes acções por parte da gestão, sejam elas positivas ou negativas.

Para além do campo do contexto, também as interacções, já referidas acima, podem contribuir para o aumento da subjectividade da avaliação de desempenho. Por exemplo, o duplo papel que o avaliador muitas vezes tem de fazer entre o julgador e um conselheiro pode levar a alguma inconsistência no seu desempenho quer de um, quer de outro (Wilson, 2002). Ao alinhar a gestão de recursos humanos com os princípios da gestão de qualidade, os gestores devem reconhecer que o seu papel foi alterado do papel de juiz para o papel de *coach*, de treinador e formador (Deming, 1986).

Outros efeitos foram ainda identificados na literatura, alguns deles bem conhecidos no seio da psicologia organizacional. O Efeito de Halo é um dos que poderá ser referidos neste contexto, que pode levar à distorção de um critério ou

Subjectividade na avaliação de desempenho objectivo de avaliação específico, levando à sua má interpretação e mensuração. Encontramos também o Efeito de Crony, onde a proximidade relacional entre avaliador e avaliado pode distorcer a avaliação que é efectuada. O Efeito de Doppelganger, onde a pontuação obtida reflecte o carácter ou comportamento muito específico de um dado avaliador e avaliado, por exemplo referindo-se apenas a um comportamento recente ou a uma acção mais marcante e que poderá influenciar a real avaliação efectuada. Por fim, o Efeito de Veblen, onde todos os avaliados têm pontuações moderadas que torna impossível diferenciar o desempenho dos vários colaboradores. (Wexley & Yukl, 1977).

Para além destes efeitos encontrados e descritos na literatura, existem ainda implicações comportamentais inerentes aos processos de avaliação de desempenho, como os descritos por Tetlock (1985), que afirma que a expectativa de não só serem responsabilizados pelas suas acções, mas também sofrerem as consequências das mesmas traz, obviamente, implicações no que toca à motivação comportamental do desempenho das suas tarefas.

A avaliação aumenta o desempenho e a eficácia dos colaboradores, e representa um ponto crítico no qual factores objectivos do trabalho interagem com elementos sociais subjectivos da organização.

Metodologias de avaliação de desempenho

Ao longo da evolução do papel dos Recursos Humanos nas organizações foram criados muitos modelos de desempenho, todos eles com características diferentes, mas todos com um objectivo comum: a mensuração do desempenho dos colaboradores da forma mais objectiva e real possível.

De modo a podermos perceber um pouco melhor como funciona o SIADAP e quais são os seus fundamentos e principais pontos a relevar, iremos apresentar um conjunto de modelos de avaliação de desempenho que se encontram entre os mais importantes e mais utilizados em organizações. Os dois enquadramentos mais influentes para a medida organizacional são o *Balance Score Card* e o critério de Malcom Balridge para a excelência de desempenho (Evans, 2004).

O modelo de avaliação mais em uso actualmente é o modelo de Kaplan e Norton, o *Balanced Score Card*, ou um modelo baseado neste. Nomeadamente, o SIADAP encontra muitos pontos em comum com este modelo.

O *Balanced Score Card* é uma ferramenta que tem como objectivo traduzir a visão e estratégia de uma organização num conjunto coerente de medidas de desempenho que dê suporte a um sistema de avaliação e gestão estratégica. Assenta em três pontos essenciais: a visão e estratégia da organização; o conjunto de medidas de desempenho; gestão estratégica. Neste modelo, o desempenho é medido sob quatro perspectivas: financeira; do cliente; processos internos da empresa; perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Importa chamar a atenção para o facto da perspectiva financeira e a do cliente serem externas à organização, enquanto os processos internos e a aprendizagem e crescimento serem processos que se desenrolam no interior da organização.

Segundo os autores, a perspectiva financeira é aquela que deve nortear todo o processo de avaliação, e as outras perspectivas devem convergir para esta. Já a perspectiva do cliente visa esclarecer os segmentos de clientes que a empresa pretende atingir. Devendo ser tidas em conta a capacidade de retenção, captação e satisfação dos clientes, aliada ao lucro que gera, bem como as expectativas e demandas dos clientes. No que se refere aos processos internos à empresa, estes

Metodologias de avaliação de desempenho identificam os processos críticos que devem ser direccionados à excelência. Por fim quanto à perspectiva de aprendizagem e crescimento, esta deve oferecer o suporte para o alcance das medidas contempladas nas três perspectivas já aqui descritas (Kaplan & Norton, 1997, citados por Dutra, 2003)

O Balanced Score Card, para além de um sistema de medidas, pode ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, pois viabiliza alguns processos críticos: esclarecer a visão e a estratégia; comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas; planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica.

Outro dos modelos largamente utilizados para medir o desempenho dos colaboradores é o Modelo McKinsey 7-S (Dutra, 2003). Este modelo parte da premissa que uma organização não é apenas um simples estrutura, mas antes um conjunto de sete elementos: Estrutura; Sistemas; Estilo; Equipa de Direcção; Competências; Estratégia e Valores.

Os autores dividem-nos em elementos “hard” e “soft” sendo que os primeiros são a Estrutura, os Sistemas e a Estratégia, enquanto os soft são os restantes.

As organizações realmente eficazes conseguem um equilíbrio entre estes 7 elementos. Em função da interacção dos mesmos, qualquer mudança em um deles irá afectar todos os outros.

As organizações de maior sucesso são aquelas que dão maior ênfase aos elementos *soft* que são decisivos quer na promoção, quer na destruição dos processos de mudança. O modelo 7-S é uma ferramenta valiosa para iniciar processos de mudança, e para os direccionar.

Seguidamente, indicamos o modelo de Balridge. Este aparece referido nesta pequena análise uma vez que é um sistema de avaliação de desempenho desenhado para a Administração Pública, neste caso, dos EUA.

Este modelo foca três áreas essenciais: a área da saúde, a área da educação e dos negócios. Este modelo pretende proporcionar ferramentas para o entendimento e a melhoria do desempenho das organizações, bem como para orientar a planificação e oportunidades de aprendizagem, além de otimizar a competitividade.

Metodologias de avaliação de desempenho

Com o objectivo de melhorar o desempenho das organizações, este modelo considera os seguintes propósitos: ajudar a melhorar as práticas de desempenho e resultados organizacionais; facilitar a comunicação e a partilha de informações sobre as melhores práticas; servir como ferramenta de trabalho para entender e gerir o desempenho e orientar o planeamento e as oportunidades de aprendizagem.

Os critérios utilizados para medir o desempenho neste modelo são 3: entrega de produtos e serviços em contínua melhoria para os clientes; melhoria da eficácia e capacidade organizacional; aprendizagem pessoal e organizacional.

Estes critérios tiveram em conta um conjunto de valores inter-relacionados:

Liderança visionária – a liderança deve estimular e encorajar a contribuição de cada membro e reforçar um ambiente de aprendizagem na organização;

Excelência orientada para o cliente – a organização deve levar em conta todas as características do produto e do serviço e todas as maneiras de acesso ao cliente que agregam valor e levam à captação de novos clientes, à sua satisfação, preferência e lealdade;

Aprendizagem organizacional e pessoal – o foco na aprendizagem significa que a organização deve investir nos dois níveis de aprendizagem: pessoal e organizacional (inclui processos, e inclui formação dos recursos humanos);

Valorização do corpo administrativo; agilidade; foco no futuro – este foco requer o entendimento dos factores que a curto e a longo prazo afectam a organização e o mercado;

Outros valores: Gestão para a inovação; gestão através dos factos; responsabilidade social e cidadania; foco no resultado e criação de valor; perspectiva sistémica.

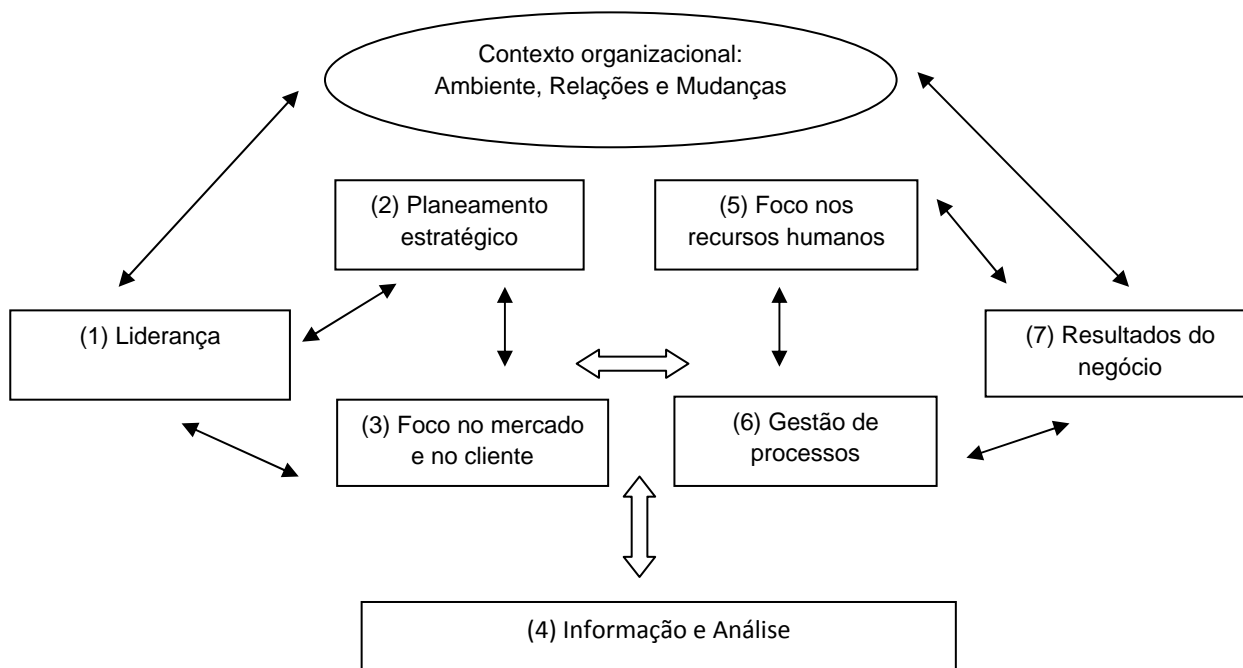


Figura 1. Modelo de Baldrige¹

As categorias 1, 2 e 3 apresentam a tríade da liderança; já as 5, 6 e 7 representam a tríade dos resultados. O modelo de Baldrige de avaliação de desempenho leva em consideração as 7 categorias apresentadas, em 18 itens de avaliação.

Como último modelo em análise, encontramos o Modelo dos três níveis de desempenho Rummler e Brache (1994). Este modelo estabelece três níveis de desempenho: a nível da **organização**; a nível do **processo**; a nível de **trabalho / executor**.

O nível de organização dá ênfase ao relacionamento da organização com o seu mercado, a sua estrutura. Envolve variáveis que afectam o seu desempenho, como estratégias, objectivos, estrutura organizacional e recursos utilizados.

O nível de processo envolve todas as actividades que resultam em produtos ou serviços para o cliente e todos aqueles que mantêm algum tipo de relação com a empresa. São os meios pelos quais os produtos ou serviços são produzidos. Sendo assim, é necessário estabelecer objectivos para cada processo e depois medi-los.

¹ Adaptado de Dutra, 2003

Metodologias de avaliação de desempenho

O nível do trabalho / executor envolve as variáveis que contribuem para o funcionamento de um processo. Trata-se do detalhe, da análise de cada processo visando a avaliação de aspectos relacionados à contratação e promoção de funcionários, às responsabilidades e aos padrões do cargo, feedback, recompensas e formação.

São assim envolvidas todas as variáveis de desempenho críticas e independentes para a análise da organização. Assim, o desempenho geral de uma organização é o resultado dos objectivos, das estruturas e das acções de gestão em todos os três níveis.

Este capítulo permite-nos ter uma noção mais aproximada dos diferentes modelos vigentes em termos de processos e modelos de gestão e avaliação do desempenho. Assim, poderemos concluir que o modelo do Balanced Score Card proposto por Kaplan e Norton se aproxima mais do modelo do SIADAP introduzido na DGAJ. Os seus princípios de definição de objectivos estão, também de acordo com aquilo que é preconizado nas leis que criam e regulamentam o SIADAP.

No entanto, modelos como o de Balridge são importantes para nos focarmos nos eixos que são mais relevantes para a Administração Pública e poderão fornecer-nos pistas muito importantes para as nossas conclusões e aplicações futuras que a nossa investigação e outras similares poderão ter no que diz respeito a um papel modelador e adaptativo dos modelos de avaliação de desempenho nas organizações.

Avaliação de Desempenho e a Administração Pública

A adaptação da Administração Pública a um mundo em mudança forçou a que se alterassem muitos processos e mentalidades no seio da mesma. A verdade é que o sector público é dotado de uma enorme estrutura, por norma adversa à mudança e que tenderá a apresentar muitas dificuldades de adaptação ao contexto competitivo que todas as organizações enfrentam na actualidade. Não podemos esquecer-nos que a crescente privatização dos serviços coloca em competição directa os prestadores de serviços públicos e os privados.

Desta forma, as ideias de gestão orientada para os resultados teriam de ser um dos principais pontos-chave da política de avaliação de desempenho despoletada no SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública). No entanto, e à semelhança de outro países, as ideias da Nova Gestão Pública tornaram-se muito limitadas e superficiais, consideradas até a concha de uma ideia, sem ir ao âmago da mesma, explorando todo o seu potencial (Pollitt, 2001).

Como irá ser melhor explorado no capítulo correspondente, apesar dos sistemas administrativos apresentarem formalmente estruturas novas e modernas, as práticas e operações internas mantêm o padrão tradicional do velho sistema. Vários autores referem que as burocracias institucionais resistem à mudança, particularmente quando esta desafia as práticas e os procedimentos instituídos (Bjur & Gerald, 1978). O passado histórico estabelece um conjunto de regras, normas e rotinas que evoluem através do tempo e que fazem parte da estrutura institucional. São estas regras, normas, rotinas que permitem a continuidade da acção institucional que se processa através da assimilação pelos membros da organização (North, 1996).

Portugal apresenta ainda uma estrutura muito resistente à mudança, derivada da influência de um regime ditatorial que insiste em deixar as suas marcas em muitos dos serviços e mentalidades que encontramos na estrutura da Administração Pública. Nos últimos anos, estratégias como o SIADAP têm sido criadas para dar forma a uma reforma administrativa que se caracterizou pela introdução da racionalidade no modelo de gestão da Administração Pública (Araújo, 2007).

Avaliação de Desempenho e Administração Pública

Tendo a mudança e a adaptação de processos como algo inevitável, surge o movimento da nova gestão pública, apoiada em cinco ideias: “a) metas claras para os gestores; b) flexibilidade na gestão dos recursos; c) maior autonomia para os serviços públicos; d) decisões e controlo do governo centrados nos resultados; e) gestores responsáveis pela utilização dos recursos e pelos resultados produzidos” (Araújo, 2007). Desta forma, a Administração Pública tentou assimilar muitas das práticas de gestão do sector privado as quais enfatizam o desempenho das organizações públicas e o controlo da gestão (Araújo, 2007).

Em linha com a nova gestão pública, teremos de referir que ela surge num contexto de uma gestão orientada para os resultados. Este tipo de gestão, já acima referido possui as seguintes características: supõe um tipo de gestão participativa no sentido que os trabalhadores participem na discussão e conheçam o conteúdo de objectivos da organização; implica a integração dos aspectos humanos e dos objectivos da organização, implica a integração dos aspectos da capacidade dos subordinados (Rocha, 1999).

A gestão por objectivos ou a gestão orientada pelos resultados, tem de ser vista numa perspectiva estratégica, associando os organismos públicos a objectivos e resultados, numa nova filosofia de gestão, surgindo a gestão orientada para os resultados como um catalisador de forças que procura induzir alterações no funcionamento da organização e no comportamento das pessoas no tecido da Administração Pública.

O instrumento de gestão por objectivos aprovado pelo governo, o SIADAP, procura avaliar os funcionários, os dirigentes e os serviços e organismos numa lógica sistémica utilizando um modelo global de avaliação.

Objectivos

Sistemas de gestão de desempenho destinados a implementar as suas estratégias têm de ser capazes de criar uma linguagem única, “traduzindo” a estratégia para os seus colaboradores, tornando-os capazes de actuar de forma eficiente e consciente, no esforço de implementação (Silva, 2003). A forma mais eficaz e eficiente de conseguirmos reificar a direcção que queremos implementar numa organização passa pela definição de objectivos. Estes devem ter certo tipo de características que facilitem a sua leitura e sejam realmente linhas de guia para ambos, colaborador e organização.

Os objectivos, especialmente os difíceis, melhoram o desempenho porque eles nos dizem que temos de tentar de forma mais decidida e empenhada e fornecem-nos uma pista quanto à direcção em que estamos a orientar os nossos esforços e fazem-nos pensar sobre todo o processo de realização das tarefas que nos são atribuídas (Taylor & Pierce, 1999). Para além disso, os objectivos devem ser delineados de um modo positivo, quantitativo e de acordo com anteriores padrões de rendimento (Cox, 1994; Cruz, 1996; Duda, 1994; Harris & Harris, 1984; Weinberg, 1992, 1996)

Os objectivos podem ser definidos como uma correspondência às tarefas futuras e aos resultados a atingir no seio de um sistema organizacional. Os objectivos são como as ligações que movem a organização. (Latham, & Seijts, 1999). Já anteriormente Scott (1965) definiu os objectivos como “declarações propostas no processo de planeamento, desenvolvido em qualquer plano de gestão. Portanto, os objectivos são elementos sempre presentes no processo de planeamento, embora sejam, às vezes, implicitamente estabelecidos”. Apesar deste autor não considerar que objectivos devem ser específicos, os trabalhos subsequentes e dos quais iremos falar mais à frente trarão mais luz sobre este aspecto. Para além disso, os objectivos permitem controlar e medir o desempenho de uma organização (Ansoff, 1965) perfilando-se como uma grande área de intervenção dentro das organizações.

Muitas vezes na literatura torna-se difícil distinguir o que é considerado um objectivo e uma meta. Assim, consideramos que as metas são objectivos especificados, quantificados e relativos em termos de abrangência / impacto e tempo.

Definição de objectivos

São a fragmentação dos objectivos com indicação de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização durante a fase de implementação dos sistemas de avaliação.

Por seu lado, um objectivo é um mecanismo regulador para monitorizar, avaliar e ajustar o nosso comportamento. Pode dar-nos sentido a uma tarefa que, de outra forma, não teria muito propósito. Mais importante, atingir um objectivo dá-nos uma sensação de concretização que melhora, por sua vez, a nossa sensação de eficácia pessoal (Latham & Locke, 2005). Desta forma, poderemos ter a perfeita noção que os objectivos são determinantes na motivação dos colaboradores para realizarem as próximas tarefas com um desempenho melhor que anteriormente.

A definição de objectivos é um dos processos centrais que integra a avaliação de desempenho. Para além disso, é parte do processo de liderança e de toda a função de planeamento organizacional. (Latham, & Seijts, 1999). Os efeitos potencialmente benéficos da formulação de objectivos têm sido demonstrados em diferentes contextos sociais, desde a área educacional, passando pelo domínio dos negócios e gestão até às actividades desportivas (Burton, 1993; Kyllö & Landers, 1995; Locke, 1966).

Os objectivos são definidos como determinação em envolver-se numa actividade particular ou obter determinado resultado no futuro. Os objectivos operam a partir da capacidade de simbolizar resultados desejados no futuro e auto-avaliar o comportamento em função de padrões pessoais de realização. O atingir de determinadas metas tem um efeito auto-motivador quando os padrões de realização da pessoa são atingidos ou ultrapassados. São importantes para a capacidade do sujeito auto-regular o seu comportamento. Estabelecendo objectivos, as pessoas direccionam o seu comportamento e conseguem mantê-lo por longos períodos apesar do mesmo não ser reforçado. Os objectivos permitem-nos estabelecer prioridades, escolhermos determinadas situações e organizar o nosso comportamento.

As expectativas de auto-eficácia, enquanto crenças quanto à capacidade/competência para realizar com sucesso determinada tarefa ou comportamento, e as expectativas de resultado, enquanto crenças sobre as consequências do seu comportamento (Bandura, 1997) vão ter um importante papel na definição de objectivos (mais ou menos desafiantes) e no esforço para a concretização dos mesmos. Isto é, espera-se que pessoas com expectativas de auto-

Definição de objectivos

eficácia e expectativas de resultado positivas tendam a estabelecer objectivos mais ambiciosos e a ser mais persistentes na persecução dos mesmos do que pessoas em que este tipo de crenças não são positivas face a determinada tarefa (Lent, Brown & Hackett, 2002).

A concepção sócio-cognitiva do funcionamento humano tem sido utilizada nas mais variadas áreas da psicologia, uma delas a psicologia organizacional. Neste âmbito, pode dar um importante contributo para o entendimento dos processos centrais da avaliação de desempenho

Apesar da maior parte das chefias das organizações compreender a importância da definição de objectivos para o desenvolvimento organizacional, poucas são as que os sabem definir de forma eficaz. Por exemplo, algumas organizações pedem aos seus colaboradores para duplicarem as vendas ou reduzir o tempo de produção de um artigo, mas falham no processo de prover a estes colaboradores os conhecimentos necessários para atingirem estes objectivos (Seijts, & Latham, 2005). Assim, poderemos afirmar que para além de serem atribuídos os objectivos aos colaboradores, deve ser feito um esforço por parte da organização para dotar os mesmos de todas as capacidades para os cumprirem de forma satisfatória e eficaz.

Desde o início do estudo da definição de objectivos, que este processo foi encarado como uma componente motivacional por excelência, fazendo normalmente parte dos programas de desenvolvimento organizacional, pois os colaboradores que estão comprometidos com objectivos específicos e desafiantes têm um melhor desempenho (Greenhaus, 2006). A teoria motivacional há muito que se focou na abordagem dos objectivos, emergindo como a medida mais correcta dos indivíduos em ambientes de competência, especialmente ao nível dos seus afectos, cognições e comportamento (Elliot, McGregor, & Gable, 1999).

A nível de recompensas, também está provado que mesmo prémios monetários, reconhecimento público e apoio não são suficientes, por si, para aumentar o desempenho, de um colaborador, eles têm de ser conjugados com um objectivo desafiante (Latham & Locke, 2006).

A investigação sobre a definição de objectivos tem o seu principal ênfase em Latham e Locke (1979), em que chegam mesmo a afirmar que como técnica motivacional, a definição de objectivos não tem, necessariamente, de ser parte de um

Definição de objectivos

sistema mais alargado e integrado de gestão para ser um motivador de desempenho eficiente. Pode ser utilizada como uma técnica isolada (Latham & Locke, 1979). No entanto, é importante que a definição de objectivos seja regulada e controlada, de modo a ser eficaz e produzir os resultados que se esperam. Assim, Latham e Locke (1979) apresentaram, na sua teoria de definição de objectivos, que estes devem ser difíceis, mas atingíveis, de modo a manterem os colaboradores motivados, pois constituíam um desafio, mas ainda assim, ao alcance das suas capacidades percebidas. Para além disso, os objectivos devem ser muito bem definidos, evitando-se as situações que possam causar ambiguidade.

Objectivos específicos e desafiantes levam o colaborador a focar a sua escolha, atenção e persistência em atingir o objectivo. Depois, os colaboradores adaptam o nível do seu esforço consoante a exigência do objectivo que se lhe coloca, por fim, persistem até atingir o seu objectivo. Estes três pontos poderão corroborar a nossa visão de objectivos enquanto mecanismos motivacionais. No entanto, para além destes pontos, há que ter em conta um outro benefício, que mais que motivacional, é sim cognitivo. Ao ser colocado um objectivo desafiante o suficiente, o colaborador ver-se-á obrigado a criar estratégias de resolução de forma a atingi-lo (Seijts, & Latham, 2005). Também Greenhaus (2006), afirma que trabalhar para um objectivo específico e desafiante motiva um indivíduo a trabalhar e dá-lhe um foco no seu esforço individual.

De mais a mais, nas investigações levadas a cabo por Latham e Locke (1979) os indivíduos que tinham objectivos específicos e desafiantes tinham um desempenho muito superior aos que tinham objectivos vagos. Para além disso, verificou-se que o feedback em forma de remuneração levou a melhorias no desempenho, mas apenas quando esses incentivos também levavam o indivíduo a definir objectivos individuais mais elevados (Latham & Locke, 1979).

No entanto, ao colocarmos os colaboradores face a objectivos de desempenho, temos de ter bem presente se eles têm os conhecimentos necessários para os atingir. Se não for este o caso, os colaboradores poderão perseverar na tarefa, correndo um sério risco de falta de motivação e de desistência, sem que consigam atingir o objectivo, e saltando, assim, à vista os mecanismos de frustração, e de falta de competência. Estabelecer objectivos ambiciosos sem qualquer tipo de orientações

pode resultar em stress, *burnout*, e em alguns casos até em comportamento não ético (Seijts & Latham, 2005).

A definição de objectivos também trabalha a nível organizacional, uma vez que o crescimento das organizações está associado à concretização de objectivos individuais dos colaboradores. Resumindo, os benefícios da definição de objectivos incluem o facto de afectar as nossas escolhas e orientar as nossas buscas por estratégias de resolução. Mais do que isso, também aumenta os nossos esforços, prolonga a persistência e dá-nos pistas para procurarmos as estratégias adequadas para os atingirmos (Cardoso & Moreira, 2009; Latham & Locke, 2006).

Os supervisores (ou outras entidades avaliadoras) nas organizações possuem ainda uma ferramenta essencial no desenvolvimento bem-sucedido dos objectivos, o feedback. Quando este é adicionado aos objectivos informa-nos sobre se o caminho que estamos a tomar é o mais correcto ou não, e consoante esta resposta, se necessitamos de mais esforço para os atingir (Taylor & Pierce, 1999).

A auto-eficácia dos colaboradores desempenha também um papel muito importante em todo o processo de definição de objectivos e deve ser tida em conta por parte dos elementos decisores das organizações. Objectivos difíceis resultam em maiores esforços, concentração e persistência do que os objectivos relativamente fáceis. As pessoas com elevado sentimento de auto-eficácia propõem-se a objectivos bem mais difíceis porque não se satisfazem com menos. A importância dos objectivos para explicar os processos motivacionais e auto-regulatórios do comportamento humano foi amplamente caracterizada por Albert Bandura (1986). Para este, o pensamento auto referente (expectativas de auto-eficácia, as expectativas de resultado e os objectivos) é o grande determinante da motivação e do comportamento humano. Rejeita um olhar mecanicista do funcionamento humano, como meramente reactivo às influências do meio ou à acção de processos internos. Relativamente ao primeiro tipo de determinantes, Bandura (1999) refere "most external influences affect human functioning through intermediary self processes rather than directly" (pp.154).

A auto-eficácia desempenha um papel muito importante em manter as pessoas comprometidas com uma linha de acção, especialmente nas tarefas que são difíceis ou complexas para o indivíduo (Latham & Seijts, 1999).

Definição de objectivos

Quando as pessoas experimentam sucesso em cumprir um objectivo, não só se sentem satisfeitas com o seu desempenho, elas generalizam este sentimento positivo para a tarefa em si. Os objectivos desafiantes fornecem uma base para aumentar a eficácia pessoal de um indivíduo. Outra grande vantagem dos objectivos é que elimina o aborrecimento, porque dá às pessoas um sentimento de propósito. Aumenta o seu foco na tarefa e impede a inércia dos colaboradores (Latham & Locke, 2006). Para além destes factores, a definição de objectivos estimula o desenvolvimento de estratégias para atingir o objectivo (Latham & Seijts, 1999). A somar a isto, o processo de estabelecimento de objectivos ajuda o indivíduo a desenvolver uma estratégia para concretizar a tarefa e dar-lhe feedback para monitorizar o progresso e o desempenho (Greenhaus, 2006).

Também o SIADAP, mantendo-se actualizado e de acordo com as principais vigências teórico-práticas dos estudos e aplicações das metodologias de avaliação de desempenho, descreveu alguns princípios para a definição de objectivos. De modo a podermos integrar esta informação no nosso capítulo introdutório optámos por referir apenas os pontos fulcrais deste documento produzido pela secretaria de estado, em apoio ao processo de implementação do SIADAP. O documento completo poderá ser encontrado em anexo (vide anexo III).

Assim,

“Princípio 1: Definição em coerência com a missão da unidade orgânica.

Princípio 2: Focalização nos resultados prioritários:

O número de objectivos a definir é limitado a um **mínimo de três e a um máximo de cinco objectivos.**

Princípio 3: Articulação entre objectivos de equipa e objectivos individuais.”
(Secretaria de Estado, 2004).

Para além destes princípios, a estrutura da Administração Pública apresentou ainda cinco regras fundamentais que deveriam servir de ponto de norteio na definição dos objectivos:

“Regra 1: Os objectivos devem traduzir-se em resultados e não em actividades.

Regra 2: Os objectivos devem estar definidos no tempo.

Regra 3: Os objectivos devem estar associados a uma meta.

Regra 4: A definição das metas deve ser ambiciosa, mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar o exceder do objectivo.

Regra 5: Para cada objectivo deve ser atribuída uma ponderação de acordo com a respectiva relevância.”

(Secretaria de Estado, 2004)

Estes pontos essenciais permitem-nos observar que existe uma crescente preocupação dos organismos públicos em se manterem o mais actualizado possível no que diz respeito à definição de objectivos. Assim, encontramos aqui princípios como os já mencionados acima, nomeadamente, em relação à sua dificuldade, à sua especificidade e à sua operacionalização.

Já sabendo que a definição de objectivos é um processo que traz eficácia e resultados muito positivos quando bem conduzido, resta saber como poderemos torná-la mais eficaz. Uma das formas descritas na literatura para que isto aconteça é trazida pela definição participativa de objectivos. Este processo mais envolvente e integrador das visões de todos os colaboradores envolvidos, leva a um melhor desempenho, na medida em que, regra geral, os objectivos resultantes são de maior dificuldade. Os colaboradores vão atingindo os objectivos de forma gradual, resultando em sentimentos de cumprimento de objectivos e melhoria do seu potencial.

No entanto, ficou provado que a definição de forma participada dos objectivos tinha o mesmo efeito no desempenho que o estabelecimento de objectivos bem definidos e difíceis. Aqui a principal diferença reside no facto de não ser apenas uma ferramenta de motivação, mas ser também uma ferramenta que permite ao supervisor melhorar o seu conhecimento acerca dos seus subordinados, podendo dessa forma melhorar a qualidade das suas decisões. A verdade é que ao verem-se envolvidos no processo de definição de objectivos, os colaboradores vão sentir-se mais

Definição participativa dos objectivos comprometidos com os objectivos estabelecidos para si, ou para o grupo de trabalho onde se encontram.

Como já vimos anteriormente, os objectivos devem ser claramente definidos. Para além disso, devem ser desafiantes, mas ao mesmo tempo alcançáveis. A abordagem participativa dos objectivos leva a uma aceitação imediata de ambos, colaborador e seu superior, ao mesmo tempo que promove a clarificação dos papéis.

No entanto, nesta definição participada dos objectivos, temos de ter em conta que estes só devem ser participados se estiverem integrados numa estrutura organizacional que permita integrar estas mudanças, estes pensamentos diversos. Se estivermos a falar de um tipo de estrutura muito rígida ou directiva a dificuldade que o colaborador irá revelar para cumprir os seus objectivos vai ser muita. No caso específico da Administração Pública, embora esteja previsto um passo importante de ajustamento e discussão de objectivos com cada colaborador, por vezes não será possível integrar as ideias resultantes desta discussão.

Este facto poderá provocar uma de duas coisas: por um lado, se os objectivos forem definidos de forma participada o colaborador poderá ter muitas dificuldades em atingir o objectivo a que se propôs, uma vez que não vai ter as ferramentas ou os meios para os atingir. Por outro lado, se o colaborador se aperceber das limitações a que a estrutura organizacional o condiciona, ele terá dificuldades em integrar aspectos mais pessoais e de contribuição própria para o processo de definição de objectivos.

Ou seja, por um lado estaremos a limitar o desempenho directo de um colaborador, ou por outro lado, estaremos a limitar a sua capacidade de criar inovação e melhoria que poderia ser determinante para a organização, mas que não estará disponível, pois a própria estrutura da organização não está preparada para tal conjunto de objectivos.

Para a definição de objectivos funcionar, o supervisor deve certificar-se que o colaborador aceita e se mantém comprometido com os seus objectivos. Assim, quer os objectivos tenham sido definidos de forma participada ou não, o suporte por parte do supervisor é fundamental, utilizando os objectivos como forma de clarificar o que é esperado deles, definindo o seu papel como um ajudante e um facilitador para os objectivos. Mais do que um simples avaliador, o supervisor deve ser um “coach”, alguém que orienta os esforços dos colaboradores.

Definição participativa dos objectivos

Assim que os objectivos são definidos, estabelece-se uma competição “informal” entre os colaboradores, o que aumenta o compromisso, e pode levar os colaboradores a aumentarem o grau de dificuldade dos objectivos de forma espontânea. Quando os colaboradores resistem aos objectivos, isto normalmente deve-se a dois factores: por um lado, sentem-se incapazes de atingir o objectivo, quer por falta de capacidades, de conhecimentos, de confiança, por outro lado, podem não ver qualquer benefício pessoal em atingir os objectivos definidos.

Um outro passo que deve ser tido em conta na implementação de objectivos é assegurar a presença dos elementos de suporte necessários. Primeiro o supervisor deve certificar-se que os colaboradores têm os conhecimentos e capacidades necessárias para atingirem os objectivos. Depois ele deve certificar-se que os colaboradores recebem o feedback preciso, para que saibam em que medida estão a atingir ou a falhar um determinado objectivo, modificando a sua estratégia de acordo com as necessidades (Latham & Locke, 1979).

Depois de enquadrar a própria definição de objectivos, encontramos, ao longo da nossa revisão bibliográfica, um conjunto de objectivos que serviram de ponto de partida para a nossa própria construção de categorias de objectivos e que irá, de certa forma, guiar o nosso trabalho. Destacamos em primeiro lugar, os trabalhos de Latham e Seijts (1999), que nos brindam com um conjunto de documentos muito interessantes que introduzem os objectivos de desempenho face aos de aprendizagem e os papéis que uns e outros podem ter em diferentes fases do desenvolvimento da organização. Estes tipos de objectivos são facilmente encontrados na literatura e encontram-se definidos mais adiante na nossa investigação, altura em que serão também enquadrados no nosso sistema de categorias.

Também no seio da literatura organizacional, encontramos na área da mudança organizacional uma fonte de inspiração bastante importante no que toca às melhorias incrementais ou de inovação. Sendo que os sistemas de avaliação e gestão do desempenho obrigam a uma adaptação e melhoria contínuas da organização, de que forma a DGAJ encontra os seus objectivos alinhados com estes propósitos é outro dos pontos de interesse na definição de tipos de objectivos.

Seguidamente, encontramos ainda na literatura de psicologia, mas neste caso mais na área educacional, os trabalhos de Bandura (1991), em que somos colocados perante objectivos proximais ou distais e que estes envolvem um tipo de

Diferentes tipos de objectivos acompanhamento diferente, permitindo por um lado aferir o desempenho que um dado indivíduo consegue atingir, ou, por outro lado, o nível de aprendizagem e desenvolvimento que ele atinge. Neste caso, poderemos, até introduzir novo ponto de interesse, tentando encontrar relações entre os objectivos proximais definidos por Bandura (1991) e os objectivos de aprendizagem definidos por Latham e Seijts (1999), ou por outro lado, os objectivos distais e os de desempenho.

Para além da revisão de literatura, introduzimos ainda diversas categorias de objectivos que nos iriam permitir compreender, de forma mais global, o modo como os objectivos estão organizados na DGAJ. Assim, introduzimos análise de objectivos através do tipo de mensuração realizada; objectivos de resposta emergente aos pedidos imediatos; objectivos que envolvem um indivíduo ou toda a organização, entre outros. Todos estes objectivos se encontram definidos mais adiante na nossa investigação e permitem-nos lançar um olhar mais global e completo sobre o processo de definição de objectivos utilizado na DGAJ, permitindo-nos ainda combinar e cruzar um conjunto de eixos que nos levará a resultados com diversas interacções interessantes.

O SIADAP

O SIADAP é o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho desenhado para a Administração Pública. Apesar de haver um sistema de avaliação prévio para os serviços públicos nacionais, a verdade é que estes eram encarados com muita leviandade, ao mesmo tempo que a falta de critérios de definição de objectivos, e de medidas de cumprimento dos mesmos tornava este sistema um pouco ineficaz e pouco confiável.

Foi, então, criado o SIADAP, através da lei orgânica nº 10/2004, com vista a realizar uma avaliação de desempenho mais formal e segundo padrões previamente estabelecidos, que iriam permitir uma standardização maior a nível de objectivos, que iriam, por sua vez, permitir uma comparação entre os diversos serviços prestados pela Administração Pública, ao mesmo tempo que poderia comparar também as prestações no que respeita a carreiras e funções similares em diferentes serviços.

O objecto final do SIADAP é visar o “desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública” (Diário da República, 2004)

O mesmo documento já referido apresenta ainda os princípios pelos quais se rege o SIADAP e que são, sucintamente, os seguintes:

- “Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço;
- Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e grupos de pessoal da Administração Pública;
- Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção dos resultados e demonstração de competências;
- Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;

- Transparência, assentando em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas;
- Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e selecção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.” (Diário da República, 2004).

Estes princípios vão de encontro à literatura que encontramos sobre a avaliação de desempenho uma vez que integram a orientação para os resultados, apresentada como um dos paradigmas mais recentes da avaliação de desempenho e do seu papel na vida organizacional. Para além disto, integram e consideram o sistema de avaliação de desempenho como uma ferramenta de desenvolvimento dos colaboradores, promovendo o crescimento e a motivação contínua dos mesmos, tal como demonstrado por Latham e Locke (1979), quando apresentaram modelos de classificação dos sistemas de avaliação de desempenho como elementos fulcrais de motivação.

Estes autores, consideravam que a orientação para objectivos bem definidos, e um bom equilíbrio na definição das dificuldades dos mesmos criava maior motivação da parte dos colaboradores, fazendo com que a produtividade final tivesse um aumento significativo.

O SIADAP procura introduzir na Administração Pública a gestão orientada pelos resultados através de uma nova cultura e valores que se orientam pela lógica gestionária, nomeadamente a orientação para os resultados e a preocupação com a eficiência, economia e eficácia.

A estas ideias associa-se a preocupação com a qualidade dos serviços públicos. Exige-se a definição de objectivos individuais por desagregação em cascata dos objectivos organizacionais, procurando garantir desta forma a coerência entre os resultados individuais e os resultados da unidade orgânica, essenciais para assegurar o cumprimento dos objectivos da organização.

Assim, os serviços públicos, de acordo com a lei, passam a adoptar o ciclo anual de gestão que é constituído por cinco fases (LEI 10/2004, art. 5º):

- “a) Estabelecimento do plano de actividades para o ano seguinte, tendo em conta os objectivos estratégicos, as orientações da tutela e as atribuições orgânicas;

- b) Estabelecimento de objectivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte;
- c) Estabelecimento dos objectivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte;
- d) Elaboração do relatório de actividades;
- e) Avaliação dos desempenhos.”

Pese embora o SIADAP enuncie como objectivos a avaliação da qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública tendo em vista a melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão e à comunidade, não há fixação de indicadores de desempenho nem são divulgadas as melhorias obtidas pelos serviços. Os planos e os relatórios de actividade continuam a ser informação restrita dos serviços públicos.

Relativamente à avaliação dos funcionários, o SIADAP introduziu importantes mudanças, substituindo um modelo de avaliação que de facto não funcionava. O sistema de avaliação de pessoal anterior, introduzido em 1983, não logrou atingir os seus objectivos, uma vez que quase todos os funcionários obtinham uma avaliação de Muito Bom ou Bom. Ao longo dos anos este modelo tornou-se numa rotina que servia para cumprir uma formalidade da progressão da carreira.

Este modelo trata-se de um modelo de avaliação global, que permite implementar uma cultura de gestão pública, baseada na responsabilização de dirigentes e outros trabalhadores relativamente à prossecução dos objectivos fixados mediante a avaliação dos resultados (Araújo, 2007).

A avaliação e a criação de indicadores de desempenho no sector público não são um exercício meramente técnico, nem de fácil solução. Trata-se de uma actividade complexa e dinâmica na qual surgem situações de incerteza. A avaliação de desempenho e toda a envolvente que gira em volta do tema levanta questões cuja resposta exige uma preparação por parte das pessoas. Contudo, os instrumentos de avaliação colidem com a cultura da Administração Pública. Este é um problema reconhecido pelos reformadores que admitem que o SIADAP obriga a uma nova cultura de gestão que ainda não está suficientemente consolidada. Por essa razão, “pode-se compreender as dificuldades de implementação sentidas no primeiro ano e meio de vigência do sistema, bem, como, considerar a urgente necessidade sentida

O SIADAP pelo Governo de introduzir as correcções necessárias ao respectivo aperfeiçoamento” (Resolução do Conselho de Ministros, 199/2005).

Por fim, e numa perspectiva integrada de gestão de recursos humanos, o SIADAP prevê integrar-se num sistema que é maior do que a simples avaliação de desempenho, pois pode influenciar, e ser influenciada pelo próprio clima, cultura e contexto organizacional em que os diferentes serviços e departamentos da Administração Pública se movem.

Esta visão do SIADAP permite-nos afirmar que estamos perante um sistema muito completo e complexo no que diz respeito aos seus princípios essenciais. Já no que aos objectivos diz respeito, o SIADAP acaba por espelhar nestes os seus princípios essenciais, apresentando, em termos formais, os seguintes objectivos:

- “Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade;
- Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, funcionários, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objectivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada;
- Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito;
- Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos organismos, dirigentes e trabalhadores;
- Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados;
- Promover a comunicação entre as chefias e os respectivos colaboradores;
- Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.” (Resolução do Conselho de Ministros, 199/2005).

O SIADAP

Também os objectivos, aliás como esperado, se encontram alinhados com as práticas de gestão integrada de recursos humanos, fomentando valores como o trabalho em equipa, diferenciar diferentes níveis de desempenho, reconhecendo o mérito e a possibilidade de evolução na carreira na Administração Pública. Para além disso, o último dos objectivos referidos acima traz também a lume uma preocupação com o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, proporcionando-lhe conhecimentos que possam servir de desenvolvimento não só profissional, como pessoal dos colaboradores que compõem o tecido laboral da Administração Pública.

Podemos, então, verificar que o estabelecimento dos objectivos é feito primeiro sob uma perspectiva mais organizacional, passando por uma fase intermédia para cada grupo de trabalho, até entrar no detalhe dos objectivos individuais de cada colaborador.

Assim, no que toca à avaliação dos recursos humanos, o SIADAP integra três perspectivas diferentes. Por um lado refere-se aos contributos individuais para a concretização dos objectivos individuais (ou organizacionais) estabelecidos. Para além deste, considera um conjunto de competências comportamentais, que indicam algumas características pessoais que podem tornar visível alguma diferenciação ao nível do desempenho de uma função. Por fim, a atitude pessoal, tendo em vista avaliar o empenho profissional em superar os objectivos estabelecidos, permitindo, normalmente, atingir níveis de desempenho superiores.

A ponderação destas três características tende a ser adaptada consoante a carreira e a função a que está alocada. Dependendo da especificidade das exigências de cada sector, serviço ou grupo profissional a que se refere. Por exemplo, na DGAJ, o caso em estudo, encontramos facilmente as carreiras de chefia com uma ponderação de 75% para a componente de objectivos, e de 25% para as competências comportamentais, enquanto nas carreiras e funções de auxiliar, encontramos ponderações de 20% para objectivos, 60% para a componente de competências comportamentais, e 20% para a atitude pessoal (DGAJ, 2008).

O SIADAP também está orientado numa lógica de gestão integrada de Recursos Humanos, contendo um parâmetro específico de levantamento e sugestão das necessidades de formação e desenvolvimento de cada colaborador, devendo estas constar do plano anual de formação de cada organismo. Para além disso, estas necessidades de formação devem associar as necessidades prioritárias dos trabalhadores às funções que lhes estão atribuídas. Estas necessidades estão

O SIADAP essencialmente evidenciadas nos colaboradores que em períodos de avaliação anterior apresentaram algum tipo de competências ou até de avaliação geral mais baixo do que seria de supor.

O novo SIADAP

Recentemente, e após um período considerado “experimental” de cerca de três anos de aplicação do SIADAP, este sistema foi revisto, e actualizado, tendo sido alterados alguns dos procedimentos definidos pela lei inicial. Esta nova lei regulamentadora do SIADAP foi publicada no final de 2007, a lei nº66-B/2007.

No que toca aos objectivos, princípios e ciclo de gestão, esta lei não veio trazer nada de novo. No entanto, trouxe alguns itens que importa referir, de modo a compreendermos melhor como se define agora a nova lei do SIADAP. A lei nº 66-B, começa por definir três novos subsistemas integrados no SIADAP, o sistema 1, 2, e 3. Estes sistemas referem-se, respectivamente à avaliação dos serviços, dos dirigentes, e dos trabalhadores (Diário da República, 66-B/2007).

SIADAP 1

A avaliação de cada serviço (o SIADAP 1) assenta na definição do quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), onde se evidencia a missão do serviço, os objectivos estratégicos plurianuais e anuais, os indicadores de desempenho, o grau de realização dos objectivos propostos, e a avaliação final do desempenho do serviço. O QUAR deve sustentar-se na análise da envolvimento externa, na identificação das capacidades e no potencial de desenvolvimento dos serviços, e no grau de satisfação dos utilizadores (Diário da República, 66-B/2007).

Os parâmetros de avaliação de um serviço público, neste subsistema são definidos como sendo objectivos de eficácia, entendidos como “a medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados; os objectivos de eficiência, que espelham uma relação entre os bens produzidos ou serviços prestados, e os recursos utilizados; e por fim, os objectivos de qualidade, que se referem ao conjunto de propriedades e características de bens ou serviços que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores”.

De modo a tornar estes objectivos mensuráveis, a nova lei do SIADAP apresenta alguns indicadores de desempenho, que irão tornar a tarefa dos avaliadores mais exequível. Assim, os indicadores a estabelecer na altura da definição do QUAR devem obedecer a princípios como a “pertinência face aos objectivos que se pretendem medir; a credibilidade, clareza e comparabilidade; e a facilidade de recolha”.

É notória, ao analisarmos estes pressupostos, a preocupação dos objectivos definidos para os serviços irem de encontro àquilo que vem definido na literatura de definição de objectivos, obedecendo aos princípios do acrónimo SMART (Specific, Measurable, Achievable; Realistic e Timely) (Bell, 2004), ou seja, específicos, mensuráveis, exequíveis, realísticos e definidos em termos de tempo. Estas características podem também ser transpostas para a sigla MARTE: Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas, Têm prazo definido e Específicos. Assim:

Mensurável: significa que a realização dos objectivos pode ser medida através de teste, observação, exercícios de resolução de problemas, ou outros métodos de avaliação;

Alcançáveis: significa que o objectivo inclui um verbo activo que demonstra a mudança e aquisição de conhecimentos, atitudes, ou comportamentos;

Realistas: significa que o objectivo reflecte expectativas realistas de conhecimento, aquisição/mudança de atitudes/comportamentos, tomando em conta as condições de facilitação;

Ter um prazo definido: significa que o objectivo especifica um prazo dentro do qual se espera que tenham atingido os objectivos;

Específico: significa que o objectivo de aprendizagem descreve os conhecimentos, atitudes e competências que um formando deve ser capaz de demonstrar após a exposição a uma estratégia ou actividade de ensino.

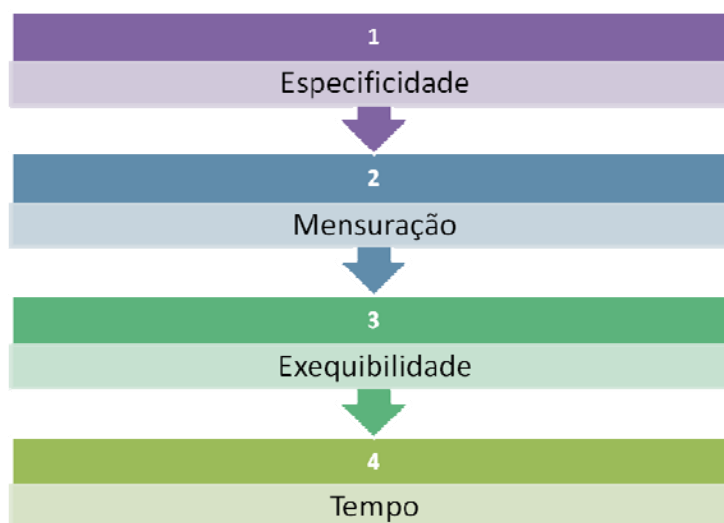
Estas características básicas dos objectivos, para além de os definir de forma mais objectiva, permitem-nos também obter uma delimitação correcta dos mesmos. Tal como demonstram Latham e Seijts (1999), os objectivos definidos de forma realística, mas desafiantes, combinados com uma formulação clara dos mesmos, levam a melhores desempenhos por parte dos colaboradores, uma vez que estes se sentem motivados e comprometidos com os mesmos.

O modo como os objectivos são definidos deve respeitar esta ordem. Assim, o primeiro passo, os objectivos devem ser o mais específico possível, de modo a que o colaborador entenda bem as tarefas que tem de cumprir e o que é requerido que ele faça. No segundo passo, a mensuração está, talvez, o ponto mais importante no processo de definição de objectivos, uma vez que estabelece o modo como o objectivo irá ser dado como cumprido ou falhado, é a forma que temos de perceber se atingimos ou não o nosso objectivo.

O grau de exequibilidade está também intimamente ligado com a mensuração, uma vez que depois de verificarmos se ele é mensurável, teremos de identificar até que ponto o objectivo proposto é realizável e difícil o suficiente para manter o colaborador motivado ao mesmo tempo que o desafia para uma constante melhoria. No entanto, temos também de ter em atenção que objectivos sejam demasiado fáceis ou difíceis irão resultar em mau desempenho e numa quebra do desenvolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização. Em sequência desta fase, termos a certeza que se trata de uma objectivo realista e ao alcance de todos os actores e contextos que estão em interacção torna-se forçoso, uma vez que certos objectivos surgem como consequência e forma de introdução a novas tarefas e objectivos, que devem ser atingidos de forma gradual, de forma a tornar os seguintes exequíveis e realistas.

Por fim, o objectivo tem de estar definido em termos temporais, uma vez que só dessa forma poderemos estabelecer *deadlines*, que nos permitirão definir de que forma os objectivos são realistas ou alcançáveis. Ou seja, tem de existir um período de negociação entre o factor temporal que é requerido e as tarefas a definir, para que os objectivos definidos cumpram os propósitos que são supostos atingir neste modelo de objectivos SMART (vide esquema 1).

Esquema 1: sequência de critérios de avaliação de objectivos SMART



Estas regras, embora pareçam simples, devem estar presentes em todos os processos de definição de objectivos, e foi este o caso, pelo menos em termos teóricos que a lei de reformulação do SIADAP trouxe, com a preocupação mais afinada com linguagem utilizada, tempos definidos para encontrar os objectivos, entre outras.

Outra novidade relativamente à lei anterior, é que agora são definidas, e obrigatórias múltiplas modalidades de avaliação, de modo a constituir-se um sistema mais justo, mas acima de tudo, que possa posicionar-se segundo uma perspectiva de 360º graus, cobrindo várias perspectivas, permitindo um tipo de avaliação completo. Assim sendo, no SIADAP 1 estão previstas as seguintes modalidades de avaliação: auto e hetero-avaliação.

A auto-avaliação pressupõe um elevado sentido crítico, especialmente no que toca à avaliação que os serviços públicos fazem da sua prestação para com os utentes, e esta avaliação é sempre acutelada pela existência de alguns recursos humanos alocados a uma comissão de avaliação do próprio serviço e que lhes permite realizar uma avaliação mais isenta e distanciada dos seus próprios serviços. A expressão final de auto-avaliação dos serviços é expressa em desempenho “bom, quando todos os objectivos são atingidos, e alguns são superados; desempenho satisfatório, quando todos os objectivos, ou pelo menos os mais relevantes são atingidos; e desempenho insuficiente, quando não atingiu os objectivos mais relevantes”.

O novo SIADAP

Depois de realizada e avaliada esta fase, é constituída uma secção especializada com a função de dinamizar e coordenar as acções de hetero-avaliação, de modo a torná-las mais completas e homogéneas entre serviços similares.

Como a lei do SIADAP assim prevê, os resultados da avaliação de desempenho dos serviços públicos têm efeitos directos em vários factores, demonstrando a preocupação em adequar as políticas e procedimentos de Recursos Humanos na gestão operacional das unidades prestadoras de serviço como sendo unidades de negócio. Assim, neste caso concreto, os resultados do SIADAP 1 devem produzir efeitos sobre “as opções de natureza orçamental, as opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte, a avaliação realizada aos dirigentes superiores.”

SIADAP 2

O SIADAP 2 integra, como já acima referido, o subsistema de avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública. Sendo os dirigentes uma classe de colaboradores fulcral no próprio funcionamento e gestão de cada serviço, é importante percebermos quais os parâmetros pelos quais se guia a avaliação de desempenho destes.

Primeiro que tudo, importa esclarecer que o SIADAP 2 estabelece regras bem definidas para diferenciar os dois tipos de dirigentes em avaliação: por um lado, os dirigentes superiores, e por outro lado, os dirigentes intermédios.

No que diz respeito aos primeiros referidos acima, encontramos dois parâmetros de avaliação de desempenho: por um lado, o *grau de cumprimento dos compromissos*, que se refere às cartas de missão aceites pelos dirigentes superiores e que têm por base indicadores de medida fixados para a avaliação da eficácia, eficiência, e qualidade de serviço, bem como da gestão dos recursos (humanos, financeiros, e materiais) inerentes ao seu serviço.

A carta de missão aqui referida é aceite por cada dirigente superior e nela estão estabelecidos, de forma explícita, os objectivos quantificados e calendarizados, que se estime que sejam atingidos no decorrer das suas funções, bem como os indicadores de desempenho correspondentes.

Por outro lado, encontramos também as *competências* como outro parâmetro chave de avaliação dos dirigentes, e que se prende a características de liderança,

O novo SIADAP visão estratégica, e representação para o exterior. Para além do normal período anual de avaliação, o SIADAP 2 prevê que durante o mês de Abril de cada ano seja apresentado um relatório intercalar que permita avaliar o grau de cumprimento dos objectivos até à data e efectuando uma comparação em relação a anos anteriores. Para além disso, este relatório intercalar deve integrar também informação em matéria de gestão de recursos humanos, financeiros, e em relação aos resultados anteriores da aplicação do SIADAP 2 e 3.

Para efectuar uma diferenciação de desempenho dos dirigentes superiores entre si, e de forma a estabelecer um processo de avaliação mais verdadeiro e mais correcto, importa referir que pode ser atribuída aos dirigentes superiores a menção qualitativa de *desempenho excelente* que reconhece o mérito da superação global do desempenho previsto. No entanto, esta diferenciação é apenas garantida pela fixação de uma percentagem máxima de 5% destes casos, criando assim um sistema que favorece a avaliação, garantindo que os intervenientes na mesma a conduzem com seriedade, evitando situações em que a avaliação de desempenho da Administração Pública era algo que não seguia as regras, sendo muito baseada apenas nas relações interpessoais existentes entre avaliadores e avaliados, comprometendo os resultados globais desta mesma avaliação, nomeadamente tendendo todos para valores centrais, o chamado efeito de Veblen, (Wexley & Yukl, 1997) ou para valorizar as pessoas com as quais tínhamos melhores relacionamentos.

Os efeitos da avaliação do desempenho dos dirigentes superiores referem-se essencialmente à atribuição de prémios de gestão e de renovação da comissão de serviço, caso atinjam desempenho *excelente* e *bom*, ou *desempenho adequado*, respectivamente. Da mesma forma, quando o desempenho atingido é *inadequado*, pode levar à cessação da respectiva comissão de serviço. A não aplicação do SIADAP terá efeitos imediatos na cessação das funções do dirigente superior responsável, sempre que se justifiquem razões imputadas ao mesmo dirigente.

Relativamente aos dirigentes intermédios, a nova lei do SIADAP estabelece os seguintes parâmetros de avaliação. Por um lado os *resultados* obtidos nos objectivos das unidades orgânicas que dirigem, por outro lado as *competências* demonstradas, essencialmente a nível de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

Os resultados obtidos em cada objectivo são valorizados através de uma escala de três níveis, com a seguinte ponderação: quando o objectivo é *superado*, é-

O novo SIADAP
lhe atribuída uma pontuação de 5; quando este é *atingido*, é-lhe atribuída uma pontuação de 3; quando este é considerado *não atingido*, é-lhe atribuída uma pontuação de 1.

Já no que diz respeito ao parâmetro das competências, estas são escolhidas com o dirigente superior responsável, direccionadas para cada dirigente intermédio, em número não inferior a cinco. Também a avaliação destas competências é efectuada através de uma avaliação que contempla os valores de 1, 3, e 5, caso seja inadequada, conseguida, ou ultrapassada, conforme o apresentado no sistema de avaliação de objectivos.

A ponderação destes dois parâmetros irá permitir efectuar uma contagem para a avaliação final, e que poderá corresponder a três níveis distintos: primeiro *desempenho relevante*, correspondendo a uma média de avaliação entre 4 e 5; o segundo *desempenho adequado*, correspondente a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,99, e por fim, *desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,99.

Neste sistema, está também previsto que todas as situações que se refiram à atribuição de *desempenho relevante* devem ser devidamente justificadas, de modo a serem presentes ao Conselho Coordenador da Avaliação, responsável pela Homologação destes níveis de desempenho, para que estes não excedam o limite máximo definido por lei. Para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, este Conselho Coordenador pode ainda indicar um dirigente intermédio como tendo desempenho *excelente*, segundo os seguintes pressupostos: primeiro que o dirigente atingiu e ultrapassou todos os objectivos; depois que demonstrou em permanência capacidades de liderança, de gestão e compromisso com o serviço público que constitui exemplo para os trabalhadores.

A diferenciação de desempenho, no caso dos dirigentes intermédios é garantida com 25% de *desempenho relevante*, e de 5% de *desempenho excelente*.

À semelhança do que acontece com os dirigentes superiores, a avaliação de desempenho tem efeitos no que toca aos prémios de desempenho, e de renovação ou cessação da respectiva comissão de serviço. Para além disso, importa referir que o reconhecimento de *desempenho excelente* em três anos consecutivos confere alguns prémios como um período sabático de estudo, ou estágio em outro organismo público, ao mesmo tempo que confere alargamento do período de férias em cinco dias. Estes

O novo SIADAP direitos suplementares estão também previstos em termos de evolução de carreira directamente ligada com o SIADAP, uma vez que somando 10 pontos também terão direito a usufruir destas benesses. A contagem dos pontos de carreira é efectuada com a seguinte ponderação: 3 pontos para cada menção de *desempenho excelente*; e 2 pontos para cada menção de *desempenho relevante*. Ao mesmo tempo, a atribuição de *desempenho inadequado* dois anos consecutivos, ou a não aplicação do SIADAP 3 aos trabalhadores irá cessar a sua comissão de serviço.

SIADAP 3

O SIADAP 3 integra algumas semelhanças relativamente à avaliação dos dirigentes intermédios, mas apresenta também algumas diferenças, que importa referir. Começaremos por explicar as diferenças encontradas, de modo a podermos compreender melhor a diferenciação que foi feita em relação aos subsistemas de avaliação anteriores.

Assim, o SIADAP 3 pressupõe que o trabalhador tenha uma relação laboral com a Administração Pública de, pelo menos, seis meses de modo a que seja elegível para ser efectuada a avaliação do mesmo. Caso o trabalhador seja contratado a uma entidade privada, ou nunca tenha colaborado antes com a Administração Pública, qualquer que seja o seu serviço, o SIADAP 3 apresenta um novo subsistema de avaliação de desempenho, que permite integrar o percurso anterior do trabalhador.

Este subsistema é a ponderação curricular, e consiste numa avaliação, pelo Conselho Coordenador de Avaliação, de itens como as habilitações académicas e profissionais do trabalhador, as suas experiências profissionais, e o exercício de cargos de reconhecido interesse público ou social. Estes itens podem interagir com outros, complementando a informação recebida, como por exemplo através de declaração expressa da entidade patronal anterior do trabalhador. O Conselho Coordenador de Avaliação estabelece a ponderação para cada um dos itens, tornando, assim, exequível que o avaliador consiga fornecer uma nota quantitativa e qualitativa que vá de encontro a todo o sistema do SIADAP.

À semelhança do que acontece no SIADAP 2 referente aos dirigentes intermédios, os parâmetros de avaliação dos trabalhadores também são os *resultados* e as *competências*. No entanto, aqui os objectivos podem assumir tipos de tarefas e funções diferentes: *produção de bens ou prestação de serviços, visando a eficácia na*

O novo SIADAP *satisfação dos utilizadores; de qualidade, orientada para a inovação, melhoria e satisfação das necessidades dos utilizadores; eficiência; de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências técnicas, individuais, e comportamentais.*

Novamente, de forma semelhante ao SIADAP 2 já referido acima, existem indicadores de medida que permitem fazer a mensuração dos objectivos atribuídos a cada trabalhador. Assim, faz também sentido que a escala de conclusão de objectivos se cifre novamente em 1, 3, e 5. No que toca às competências, podemos depreender que as mesmas são definidas para cada colaborador, e são, novamente, avaliadas na escala já descrita no SIADAP 2 com valores de 1, 3, ou 5.

Na lei que define o SIADAP podemos encontrar que o parâmetro dos objectivos deve ter uma ponderação de 60%, face às competências que têm uma ponderação de 40%. A verdade é que a nossa análise revelou que é integrada uma componente de envolvimento e “esforço” individual, e que força a distribuição da ponderação a efectuar-se de forma diferente. Ao mesmo tempo, também a ponderação de objectivos por vezes é menos importante face às competências, pelo que estas ponderações devem ser analisadas dependentemente das funções e carreiras a que se referem.

Já no que diz respeito aos resultados, mantém-se o paralelismo com a avaliação do SIADAP 2 para com os dirigentes intermédios. No entanto, quando um trabalhador obtém um resultado de *desempenho inadequado*, os principais resultados cifram-se pelo desenvolvimento de acções de formação que lhe permitam colmatar os seus principais problemas que foram colocados a nu pela avaliação de desempenho efectuada. Esta questão leva-nos, facilmente, à questão do desenvolvimento dos trabalhadores, que também vem contemplada no SIADAP 3. Nomeadamente, a inclusão de uma sugestão do superior hierárquico sobre quais as formações necessárias para que o trabalhador possa desenvolver mais capacidades de trabalho, e tenha um contributo organizacional muito maior.

Também o procedimento para o processo de avaliação tem algumas diferenças face aos explanados anteriormente. Assim, o SIADAP 3 prevê as seguintes fases de desenvolvimento:

- “Planeamento do processo e definição de objectivos a atingir;
- Realização de auto e hetero-avaliação;
- Harmonização das propostas de avaliação;
- Reunião de avaliação de desempenho entre avaliador e avaliado;

- Validação das avaliações e reconhecimento de desempenho excelente;
- Apreciação do processo de avaliação;
- Homologação;
- Reclamação;
- Monitorização e revisão dos objectivos”

(Lei nº 66-B, Diário da República, 2007)

Estas fases prevêm toda uma construção entre avaliador e avaliado sobre quais os objectivos e competências a que se deve referir o lançamento do processo de avaliação do ano seguinte. Ao mesmo tempo também se referem ao lançamento dos instrumentos e métodos de medição do cumprimento dos mesmos. Por fim, ainda refere também todo um processo de re-avaliação dos resultados finais referentes ao ano anterior, e que podem ser contestados.

O SIADAP evoluiu, então, para um conjunto complexo de subsistemas que incluem vários actores ao longo dos processos de avaliação de desempenho, formando uma teia de metodologias de avaliação que deve ser gerida de forma inteligente e eficaz por parte dos responsáveis da Administração Pública. No entanto, é de ressaltar que é um sistema muito abrangente, actualizado aos paradigmas mais actuais da gestão integrada de recursos humanos, e que é de louvar a sua aplicação a uma população tão grande como a teia de trabalhadores da Administração Pública.

A experiência de três anos de implementação do SIADAP mostra um percurso difícil. Desde logo a resistência à mudança foi evidente. Apesar do prazo estabelecido para a identificação dos objectivos ter sido fixado até final do mês de Maio de 2005, esta foi largamente ultrapassada pelos serviços e organismos públicos. Muitos foram os organismos que não procederem ao estabelecimento de objectivos ou sequer a aplicação do próprio sistema (Araújo, 2007).

São vários os factores que podem ter contribuído para a dificuldade de implementação: a falta de preparação dos dirigentes e funcionários para lidar com o novo sistema, debilidade identificada pelos reformadores ao admitir a necessidade de formação nos princípios da nova gestão pretendida, em especial no que respeita à gestão por objectivos, quadros de avaliação de desempenho e sistemas de gestão de pessoas e sua avaliação; a desmotivação e desmoralização dos funcionários em consequência da redução de direitos laborais; a dificuldade em adaptar ao contexto dos serviços públicos um modelo desenvolvido para a gestão do sector privado, por

O novo SIADAP fim, estes instrumentos de gestão colidem com a cultura prevalecente na Administração Pública, que é fortemente influenciada pelo controlo legal e pelos procedimentos administrativos tradicionais (Araújo, 2007).

Durante o processo de criação e implementação do SIADAP foi dedicado muito esforço ao planeamento e definição dos objectivos como sendo um processo fulcral e que iria permitir estabelecer um princípio de motivação para os colaboradores. O processo de construção do sistema de gestão de desempenho iniciado há cerca de 5 anos, e reformulado há cerca de dois anos representa um desenvolvimento muito grande a nível da gestão de recursos humanos na Administração Pública, trazendo à luz uma preocupação muito grande com o desenvolvimento de ambos colaboradores e organização. Os objectivos do SIADAP encontram-se coadunados com o próprio sentido que orienta o desenvolvimento das organizações num contexto empresarial privado.

A definição de objectivos para cada colaborador demonstra que estamos perante um novo paradigma de desenvolvimento do tecido de recursos humanos, e é este o pressuposto que nos leva à pesquisa e investigação dos objectivos em si, uma vez que nos irá permitir concluir se estamos, de facto, perante um conjunto de objectivos que se encontre alinhado com os princípios base do SIADAP.

A DGAJ

A Direcção-Geral da Administração da Justiça (DGAJ) é um organismo público do Ministério da Justiça, com a função principal de assegurar o apoio ao funcionamento dos tribunais. Esta função é objecto de um decreto-lei do qual consta o seguinte:

“a) Apoiar o membro do Governo responsável pela área da Justiça na definição da política de organização e gestão dos tribunais e participar na realização de estudos tendentes à sua modernização e à racionalização dos meios, propondo e executando as medidas adequadas, bem como colaborar com o Instituto das Tecnologias e Informatização Judiciária (ITIJ), na implementação, no funcionamento e na evolução dos sistemas de informação dos tribunais;

b) Assegurar os serviços de identificação criminal e de contumazes;

c) Programar e executar as acções relativas à gestão e administração dos funcionários de Justiça, dirigir a actividade dos administradores dos tribunais e processar as remunerações dos funcionários de Justiça e dos magistrados judiciais e do Ministério Público em exercício de funções nos tribunais sem autonomia administrativa;

d) Programar e executar as acções de formação inicial e subsequente dos funcionários de Justiça e colaborar nas acções que lhes sejam dirigidas;

e) Colaborar com a Direcção-Geral de Política da Justiça (DGPJ), na recolha, tratamento e difusão dos elementos de informação, nomeadamente de natureza estatística, relativos aos tribunais;

f) Programar as necessidades de instalações dos tribunais e colaborar com o Instituto de Gestão Financeira e Infra-Estruturas da Justiça, I.P. (IGFIJ), no planeamento e na execução de obras de construção, remodelação ou conservação;

g) Assegurar o fornecimento e a manutenção dos equipamentos dos tribunais, em articulação com o ITIJ, I.P., e com a estrutura do Ministério da Justiça responsável por aquisições;

h) Coordenar a elaboração, a execução e proceder à avaliação da gestão orçamental, financeira e contabilística dos tribunais sem autonomia administrativa, bem como assegurar a preparação e gestão dos orçamentos, relativamente aos tribunais de 1.ª instância, das magistraturas judicial e do Ministério Público."

(Diário da República, Decreto-Lei nº 124/2007, de 27 de Abril)

Assim, de modo a compreendermos melhor como se move o próprio processo de avaliação de desempenho na DGAJ, será importante conhecermos um pouco melhor a sua estrutura orgânica, os seus objectivos estratégicos, e um pouco do seu tecido de Recursos Humanos.

Para o ano de 2007, correspondente aos dados que estamos a trabalhar nesta tese, os objectivos estratégicos da DGAJ centravam-se em alguns pontos essenciais (DGAJ, 2007):

1. Reestruturação do mapa judiciário;
2. Aumento da produtividade dos tribunais e da DGAJ através do apoio tecnológico;
3. Criação de sistemas de apoio à gestão;
4. Intensificação da componente de formação profissional e;
5. Modernização, informatização e desmaterialização da informação criminal.

Como vem referido no relatório da DGAJ, os "objectivos estratégicos da DGAJ encontram-se perfeitamente enquadrados no âmbito do programa do Governo e das Grandes Opções do Plano do Governo para o Ministério da Justiça" (DGAJ, 2007). Estes são também os objectivos estratégicos que acabam por enquadrar de forma sintética todos os objectivos e metas individuais definidos para cada colaborador.

Importa agora fazermos uma análise às várias unidades orgânicas que compõem a DGAJ. Assim, começaremos pela Direcção de Serviços de Administração Judicial (DSAJ), que integra um conjunto de serviços de apoio essencialmente aos níveis da documentação e planeamento. Assim, integrados na DSAJ, encontramos a Divisão de Apoio Jurídico e de Cooperação Judiciária Internacional (DAJCJI); a Divisão de Planeamento e Organização (DPO); e, finalmente, a Divisão de Apoio à Gestão Documental (DAGD).

A DSAJ tem as seguintes competências (DGAJ, 2007):

- Participar na concepção e execução das medidas de organização e modernização dos tribunais;
- Monitorizar a actividade dos tribunais;
- Acompanhar o movimento processual dos tribunais com vista, nomeadamente, à elaboração de propostas de criação e extinção de tribunais e juízos e, de racionalização dos recursos humanos;
- Prestar apoio técnico à actividade das secretarias judiciais nas matérias que não sejam da competência das restantes direcções de serviços;
- Colaborar com a Direcção-Geral de Política de Justiça na recolha, tratamento e difusão dos elementos de informação, nomeadamente de natureza estatística, relativos aos tribunais;
- Prestar apoio jurídico no âmbito das atribuições da DGAJ e do normal desenvolvimento das respectivas actividades;
- Garantir o suporte técnico à organização e funcionamento dos arquivos dos tribunais;
- Assegurar a execução do expediente relativo às cartas rogatórias e a outros actos que apresentem conexão com ordenamentos jurídicos estrangeiros, nos termos dos respectivos tratados e convenções.

De referir ainda que a DSAJ, em 2007, tem um total de 21 colaboradores alocados, um deles o chefe de serviço, e os restantes distribuídos da seguinte forma: 10 deles estão alocados à DAJCJI; 5 estão alocados à DPO; e outros 5 alocados à DGAD, como demonstrado na tabela 1.

Tabela 1. *Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSAJ.*

Divisão	Função	Nº Colaboradores
DAJCJI	Director de Serviços	1
	Chefe de Divisão	1
	Técnico Superior	4
	Administrativo	1
	Of. Justiça	4
DPO	Chefe de Divisão	1
	Esp. Informática	1
	Técnico Superior	2
	Of. Justiça	1
DAGD	Chefe de Divisão	1
	Técnico Superior	2
	Técnico Profissional	1
	Pessoal Auxiliar	1
DSAJ	TOTAL	21

A DAJCJI presta apoio jurídico necessário ao desenvolvimento normal das actividades da DGAJ, ao mesmo tempo que apoio ao Conselho dos Oficiais de Justiça e o Centro de Formação dos Funcinários da Justiça. Para além disso, ainda compete a esta divisão o cumprimento de diversas normas e directrizes judiciárias internacionais, bem como o próprio relacionamento do Ministério da Justiça com muitas entidades externas.

Já a DPO participou de forma decisiva na fixação dos quadros de pessoal de novos juizes, ao mesmo tempo que lançou os projectos respeitantes ao novo Mapa Judiciário.

Por seu lado, a DAGD realiza a racionalização dos arquivos dos tribunais e salvaguarda do seu património documental.

Encontramos, ainda, na teia da DGAJ a Direcção dos Serviços de Identificação Criminal (DSIC), que integra duas unidades orgânicas: por um lado a Divisão de

Identificação e Gestão de Ficheiros Informáticos (DIGFI), e a Divisão de Análise de Registos e Dactiloscopia (DARD).

Assim, a DSIC tem nas seguintes as suas principais competências (DGAJ, 2007):

- Assegurar a recolha, o tratamento e a conservação dos extractos de decisões judiciais, de comunicações de factos e de outros elementos transmitidos pelos tribunais, sujeitos a inscrição no registo criminal, no registo de contumazes e no registo de medidas tutelares educativas, promovendo a identificação dos titulares da informação registada;
- Assegurar a concretização das formas de acesso à informação previstas na lei;
- Exercer as competências que a legislação reguladora da identificação criminal lhe comete.

A DSIC integra nos seus quadros de colaboradores uma grande parte de todo o tecido de Recursos Humanos da DGAJ. Nomeadamente, apresenta um total de 87 colaboradores, sendo que 35 estão directamente ligados à DSIC, 29 estão na DIGFI, e os restantes 17 estão alocados à DARD (ver Tabela 2).

Tabela 2. *Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSIC.*

Divisão	Função	Nº Colaboradores
DSIC	Director de Serviços	1
	Técnico Superior	3
	Técnico Profissional	4
	Administrativo	24
	Pessoal Auxiliar	5
DIGFI	Chefe de Divisão	1
	Técnico Profissional	2
	Administrativo	25
	Pessoal Auxiliar	1
DARD	Chefe de Divisão	1
	Técnico Profissional	2
	Administrativos	14
DSIC	TOTAL	87

As duas unidades que compõem a DSIC desenvolvem algumas actividades de forma partilhada, nomeadamente a emissão dos certificados do registo criminal, dos certificados de contumácia e de medidas tutelares e educativas, o mesmo sucedendo com a transmissão de informações a entidades congéneres estrangeiras e o expurgo da informação informática quanto a matéria de registo criminal, de medidas tutelares educativas e de contumazes.

Seguidamente, iremos realizar uma pequena descrição da Direcção de Serviços de Gestão Financeira (DSGF). Esta divisão incorpora duas divisões, nomeadamente a Divisão de Gestão Financeira (DGI) e a Divisão de Gestão dos Tribunais (DGT). No seu todo, a DSGF tem como principais competências as seguintes:

- Gerir os orçamentos da responsabilidade da DGAJ;
- Coordenar a elaboração, a execução e proceder à avaliação da gestão orçamental, financeira e contabilística dos tribunais sem autonomia administrativa;
- Elaborar os documentos de gestão previsional e de prestação de contas;
- Arrecadar receitas;
- Assegurar a realização dos procedimentos de aquisição de bens e serviços;
- Colaborar com os administradores dos tribunais e os secretários de justiça na aquisição de bens e serviços;
- Colaborar com os serviços da DGAJ, com os administradores dos tribunais e com os secretários de justiça no planeamento dos seus projectos e actividades e respectiva orçamentação e no estabelecimento de medidas de controlo interno.

Estas competências que são devidas a esta divisão mostram claramente a sua vocação para a gestão e organização de todas as despesas e receitas de toda a DGAJ. A DGSF integra nos seus quadros os seguintes recursos humanos (ver Tabela 3):

Tabela 3. *Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSGF.*

Divisão	Função	Nº Colaboradores
DSGF	Director de Serviços	1
	Técnico Superior	2
	Oficial de Justiça	1
DGF	Chefe de Divisão	1
	Técnico Superior	3
	Técnico Profissional	1
	Técnico de Informática	1
	Administrativo	6
	Pessoal Auxiliar	2
DGT	Chefe de Divisão	1
	Técnico Superior	1
	Administrativos	3
DSGF	Oficiais de Justiça	6
	TOTAL	29

As competências acima descritas como sendo da competência da DGSF dão uma boa ideia das principais tarefas e objectivos que são expectáveis da parte destes colaboradores.

Seguidamente, iremos realizar uma pequena análise à própria divisão de recursos humanos da DGAJ, ponto fulcral de apoio para toda a Gestão de Recursos Humanos deste organismo. Para além disso, foi também o local onde nos foi cedido o acesso a muita informação utilizada nesta tese.

À semelhança das outras divisões apresentadas até agora, também a Direcção de Serviços de Recursos Humanos (DSRH) integra em si outras divisões mais pequenas, cada uma com as suas tarefas e competências específicas. No caso da DSRH encontramos as seguintes divisões: Divisão de Administração de Funcionários da Justiça (DAFJ); Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH); e a Divisão de Processamento de Remunerações (DPR).

Constam da DSRH as seguintes competências, conforme descrito no relatório de actividades de 2007:

- Programar e executar as acções relativas à gestão e administração dos funcionários de justiça e do pessoal da DGAJ;
- Realizar estudos de gestão previsional de pessoal;
- Coligir e organizar a informação relativa aos recursos humanos, visando a sua gestão optimizada;
- Assegurar a realização das acções de recrutamento e selecção de pessoal;
- Processar as remunerações dos funcionários de justiça e do pessoal da DGAJ;
- Realizar os concursos de recrutamento e selecção dos administradores dos tribunais;
- Realizar os concursos de recrutamento e selecção dos peritos avaliadores e providenciar pela publicação anual das respectivas listas.

Rapidamente verificamos que a Divisão de Recursos Humanos executa um binómio entre a gestão mais financeira dos recursos humanos, como também contribui e é decisivo nos processos de recrutamento e selecção de todo o pessoal da DGAJ. Nesta Divisão de Recursos Humanos não cabe a valência de formação, uma vez que a DGAJ possui um centro de formação dedicado, de forma a poder potenciar todas as oportunidades de formação, ao mesmo tempo em que cumpre os requisitos em termos de restrições orçamentais que possam existir.

A DSRH é composta pelos seguintes colaboradores (ver Tabela 4):

Tabela 4. *Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSRH.*

Divisão	Função	Nº Colaboradores
DSRH	Director de Serviços	1
	Chefe de Divisão	1
DAFJ	Técnico Superior	3
	Administrativo	12
	Oficiais de Justiça	2
	Chefe de Divisão	1
DGRH	Técnico Profissional	2
	Administrativos	7
	Oficiais de Justiça	2
	Chefe de Divisão	1
	Técnico Superior	2
	Técnico Informática	1
DPR	Técnico Profissional	4
	Administrativos	11
	Pessoal Auxiliar	2
	Oficial de Justiça	1
DSRH	TOTAL	53

A DGAJ integra ainda uma divisão que faz toda a gestão e manutenção de equipamentos, infra-estruturas e sistemas de informação, garantindo a fácil agilização destes recursos. Esta divisão é a Direcção de Serviços, Sistemas de Informação, Infra-Estruturas e Equipamentos (DSSIIEE).

Integrando a DSSIIEE encontramos outras três divisões, a Divisão de Sistemas de Informação (DSI); a divisão de Infra-Estruturas (DIE); e finalmente, a Divisão de Equipamentos (DE).

A DSSIIEE tem como principais competências as seguintes:

- Assegurar, nomeadamente em colaboração com o Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I. P., a implementação, funcionamento, desenvolvimento e evolução dos sistemas de informação e de comunicação;

- Programar as necessidades de instalações dos tribunais e colaborar com o Instituto de Gestão Financeira e de Infra-Estruturas da Justiça, I. P., no planeamento e na execução de obras de construção, remodelação ou conservação;
- Promover e desenvolver as acções necessárias à racionalização dos recursos materiais afectos aos tribunais;
- Assegurar o fornecimento e a manutenção dos equipamentos dos tribunais, em articulação com o Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I. P., e com a estrutura do Ministério da Justiça responsável por aquisições;
- Assegurar a concepção de sistemas integrados de segurança;
- Colaborar na realização dos procedimentos de aquisição de bens e serviços;
- Colaborar com os administradores dos tribunais e os secretários de justiça na conservação de instalações e equipamentos;
- Assegurar a gestão e conservação do património e das instalações da DGAJ;
- Assegurar a gestão da frota automóvel da DGAJ;
- Assegurar os serviços de duplicação e encadernação e gerir o parque gráfico;
- Promover a execução e a gestão dos impressos de modelo exclusivo da DGAJ.

Para além da estrutura normal de recursos humanos que caracterizam todas as outras Divisões analisadas até agora, a DSSIIEE conta com um conjunto de colaboradores “externos”, responsáveis pela formação nos tribunais no que diz respeito à implementação do sistema de informação. Desta forma, a DSSIIEE conta com os seguintes recursos humanos (ver Tabela 5).

Tabela 5. *Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DSSIIEE.*

Divisão	Função	Nº Colaboradores
DSSIIEE	Director de Serviços	1
	Técnico Superior	4
	Chefe de Divisão	1
	P. Informática	6
	Técnico Profissional	2
DSI	Administrativos	2
	Auxiliar	1
	Oficiais de Justiça (equipas externas)	99
	Técnico Superior	8
DIE	Técnico Profissional	1
	Administrativos	1
	Oficiais de Justiça	2
	Chefe de Divisão	1
DE	Técnico Superior	3
	P. Informática	1
	Técnico Profissional	1
	Administrativos	3
	Pessoal Auxiliar	5
	Oficial de Justiça	2
DSSIIEE	TOTAL	45 (+ 99)

No que toca aos objectivos de cada uma das divisões da DSSIIEE, poderemos verificar que a DSI direcciona as suas actividades na área das novas tecnologias, visando uma inovação e melhoria nos processos de trabalho nos tribunais e na DGAJ, prestando apoio, em total a cerca de 12.000 utilizadores. Neste âmbito essencial, a DSI é ainda responsável pela coordenação e desenvolvimento de aplicações informáticas para a gestão processual e administrativa, bem como pela

A DGAJ aquisição, substituição, e definição de procedimentos no que toca ao manuseio e manutenção equipamentos informáticos.

Por seu lado, a DIE direcciona a sua área de actuação para as áreas de planeamento e instalação de tribunais, ao mesmo tempo que promove a segurança integrada de pessoas e bens nos mesmos. Ao mesmo tempo, assegura o fornecimento e manutenção de equipamentos aos mesmos tribunais.

Por fim, a DE direcciona a sua actuação para acompanhar a afecção de bens e serviços nos tribunais, mas também para promover a racionalização dos recursos materiais afectos aos tribunais e à própria DGAJ, promovendo simultaneamente a sua conservação. São também suas competências avaliar as necessidades de bens móveis a disponibilizar nos serviços, garantir a gestão de stock, e proceder ao inventário do património da DGAJ e dos próprios tribunais.

Uma parte muito importante da estrutura orgânica da DGAJ centra-se no centro de formação, que já foi referido como podendo ser integrado em termos de políticas e procedimentos RH, mas devido ao seu posicionamento tão importante, foi considerado como unidade dedicada a todos os afazeres relacionados com a formação.

Esta divisão é o Centro de Formação de Funcionários da Justiça (CFFJ), e integra na sua estrutura a Divisão de Planeamento e Organização de Formação (DPOF).

Desta divisão específica dirigida à formação, fazem parte as seguintes competências:

- Programar e executar as acções de formação dos funcionários de justiça;
- Programar e executar igualmente as acções de formação do pessoal da DGAJ;
- Elaborar o plano e o relatório anuais de formação;
- Propor a nomeação dos formadores - coordenadores bem como a designação dos demais formadores;
- Propor os programas das provas para ingresso e acesso;
- Organizar as acções de formação dos candidatos a oficial de justiça admitidos ao curso de habilitação a que se refere o artigo 8º do Estatuto dos Funcionários de Justiça (EFJ), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 343/99, de 26 de Agosto;
- Colaborar com os serviços do Ministério da Educação e com os estabelecimentos de ensino que ministram o curso a que se refere o n.º 2 do

artigo 7º do EFJ, no planeamento da formação técnica e tecnológica do referido curso;

- Prestar informações e emitir pareceres de natureza técnico - processual;
- Elaborar e difundir manuais, textos de apoio e outros documentos de suporte à formação profissional dos oficiais de justiça;
- Organizar acções de formação, estágios e visitas de estudo decorrentes de acordos de cooperação celebrados com outros países.

De todas estas competências, podemos chamar a atenção, em jeito de súmula, que são compostas por acções de diagnóstico de necessidades, planeamento de formação, e execução dos mesmos, contando com isso para um conjunto significativo de recursos humanos (ver Tabela 6). A importância do CFFJ é muito grande e está a ser destacada pois um dos princípios apresentados pelo SIADAP é a possibilidade, ou mesmo a necessidade de propor um conjunto de formações que vão de encontro quer ao desempenho individual de cada colaborador, que se irá reflectir no desempenho da organização. Esta unidade orgânica poderá revelar-se, de facto, muito interessante até para o nosso estudo. Importa sabermos até que ponto os objectivos de formação e promoção de competências estão presentes no tecido de objectivos da DGAJ, caracterizando uma adaptação e aposta no crescimento em termos de conhecimentos e competências dos colaboradores.

Tabela 6. *Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores no CFFJ.*

Divisão	Função	Nº Colaboradores
CFFJ	Director do Centro	1
	Formadores	14
DPOF	Chefe de Divisão	1
	Técnico Superior	1
	Administrativo	1
	Oficiais de Justiça	2
CFFJ	TOTAL	20

Podemos verificar que a divisão de formação inserida na DGAJ se faz essencialmente de formadores, quer internos ou externos, que possam suprir as necessidades encontradas no diagnóstico. Assim, nos *últimos dois anos*, o *Centro de Formação de Funcionários de Justiça* procurado ampliar a sua política de formação, sendo que para isso, se orientou para alguns objectivos mais específicos. O primeiro destes objectivos focou-se no aprofundamento em matérias específicas que poderão permitir que os colaboradores da DGAJ façam frente às mudanças que ocorrem no seu meio envolvente, proporcionando assim também uma rápida adaptação e desenvolvimento da própria DGAJ. O segundo destes objectivos foca-se na contribuição para a melhoria no desempenho da DGAJ, quer a nível interno, quer externo. Por fim, orientou-se também para o desenvolvimento de competências de liderança e gestão para diversos níveis dentro da teia de colaboradores da DGAJ.

Por fim, na estrutura de desenvolvimento da DGAJ, encontramos os serviços da Direcção Geral, a qual está apoiada directamente pela Divisão de Apoio Geral (DAG). Esta estrutura da DGAJ tem como principais competências as seguintes:

- Definir, organizar e orientar o sistema de informação e o Centro de Documentação; Assegurar as actividades relacionadas com Relações Públicas e institucionais que não sejam passíveis de desenvolvimento pela Secretaria - Geral do Ministério da Justiça;
- Organizar e assegurar o funcionamento de um arquivo bibliográfico e documental, procedendo à pesquisa, ao tratamento e à divulgação da documentação relevante;
- Proceder à edição de publicações, designadamente um boletim informativo;
- Assegurar a gestão do parque gráfico da DGAJ;
- Executar as tarefas inerentes ao expediente e arquivo de correspondência e documentação;
- Elaborar o Plano e o Relatório Anuais de Actividades;
- Assegurar os procedimentos que incumbem à DGAJ, nos termos da Lei n.º 32/2004, de 22 de Julho (Estatuto do Administrador da Insolvência);
- Assegurar os procedimentos necessários à avaliação do desempenho dos funcionários da DGAJ;
- Prestar o apoio necessário ao funcionamento do Conselho dos Oficiais de Justiça;

- Assegurar as respostas às reclamações dos utentes, nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/96, de 28 de Novembro, e da Portaria n.º 355/97, de 28 de Maio;
- Assegurar as tarefas que não sejam da competência dos restantes serviços da DGAJ.

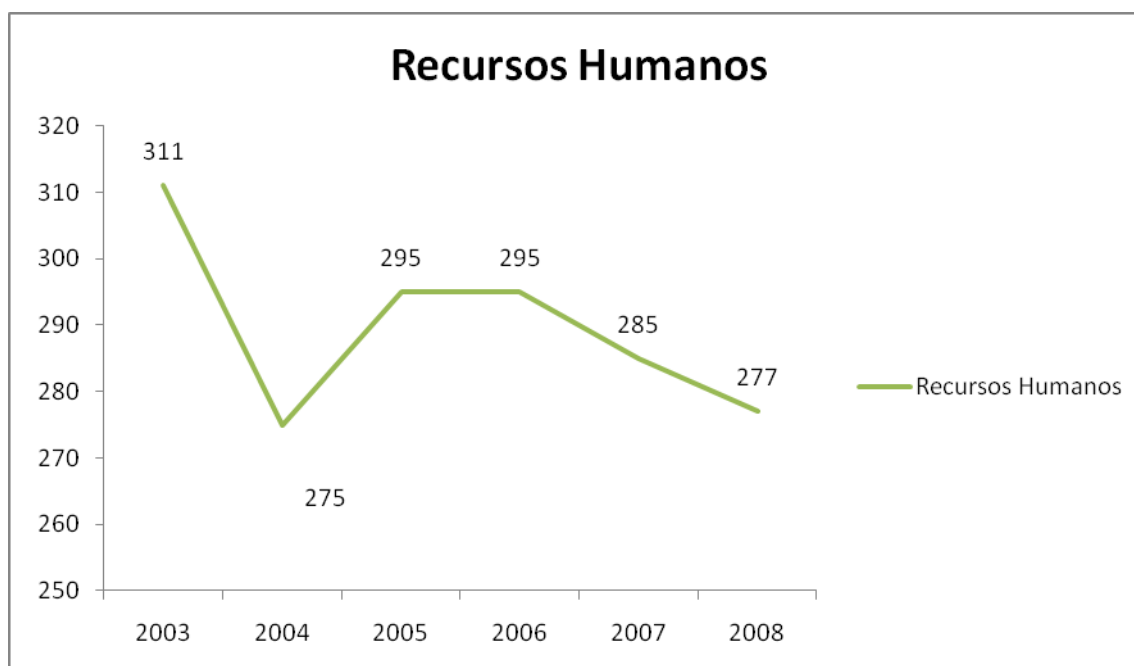
Destas competências, podemos verificar que muito do trabalho desta estrutura assenta numa grande polivalência, de modo a poderem fazer face não só aos desafios que já vêm presentes e previstos em Diário da República, como também têm de fazer face a todo o expediente que não “couber” no normal funcionamento das outras estruturas integradas na DGAJ (ver Tabela 7).

Tabela 7. *Relação entre a função e a unidade orgânica com o número de colaboradores na DAG.*

Divisão	Função	Nº Colaboradores
	Chefe de Divisão	1
	Técnico Superior	1
	Técnico Profissional	1
DAG	Administrativo	3
	P. Auxiliar	6
	Operário	1
	Oficial Justiça	2
DAG	TOTAL	15

Sobre os Recursos Humanos na DGAJ

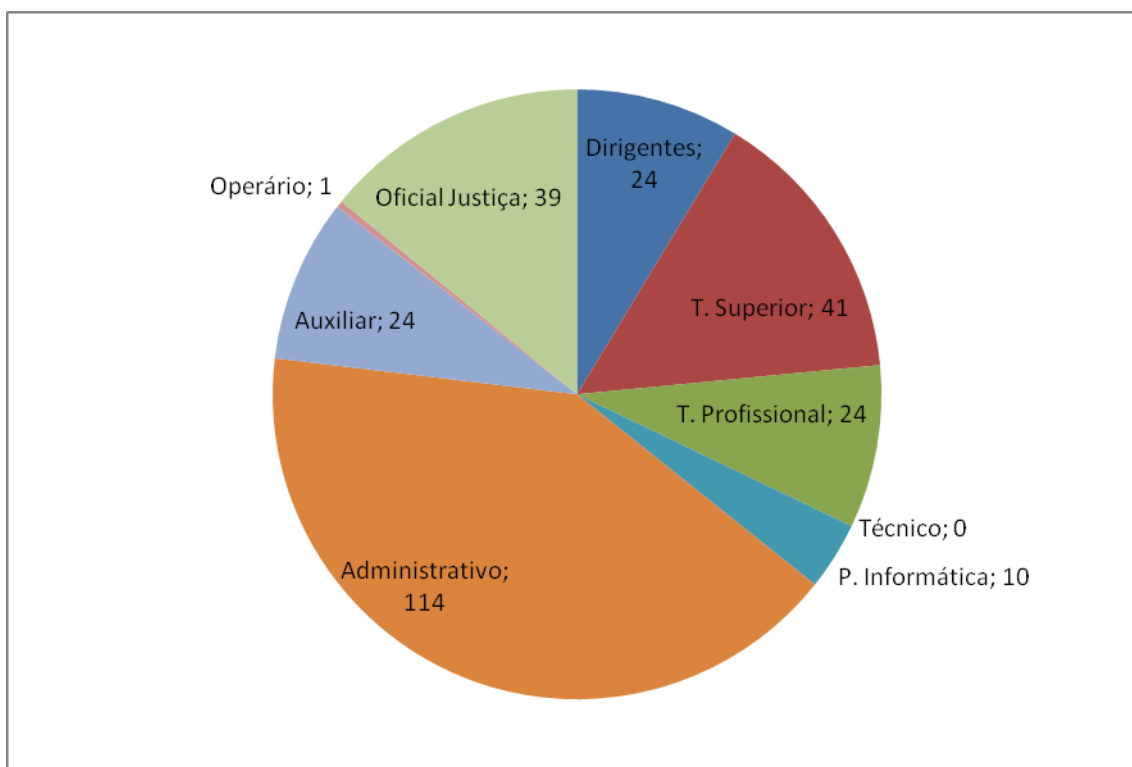
O quadro de pessoal em vigor na DGAJ, à data da recolha dos dados era o vigente em 2007. Como todos os serviços e unidades integradas na Administração Pública, o quadro de pessoal está consagrado em legislação, nomeadamente no caso da DGAJ, na portaria nº236/95, de 28 Março. Assim, no início do ano de 2007, a DGAJ contava com um total de 285 funcionários, sendo que no final do ano em questão, se tinha verificado uma diminuição do número líquido de 8 funcionários, atingindo um total de 277 aquando dos dados finais do relatório de actividades aqui em análise (ver Figura 2).

Figura 2 – Evolução dos recursos humanos na DGAJ desde 2003²

Apesar de nos últimos anos termos assistido a uma queda do número de funcionários da DGAJ, a verdade é que estes ainda se encontram aquém das necessidades, dificultando por vezes até o cumprimento de todos os objectivos e a satisfação de todos os projectos definidos no início de cada ano. De forma a obviar a carência destes funcionários, a DGAJ tem-se socorrido de outros funcionários da Administração Pública que possam ser requisitados ou transferidos para a DGAJ (ver Figura 3). Claro que a conjuntura actual pressiona a uma redução dos quadros do pessoal da Administração Pública, mas no caso específico da DGAJ, por vezes encontramos departamentos ou serviços que deveriam contar com mais colaboradores, pois a colaboração com serviços externos e de outsourcing acabam por aumentar a carga orçamental no que diz respeito aos recursos humanos alocados a esta direcção geral.

² Baseado no relatório da DGAJ, 2008

Figura 3 – Divisão dos colaboradores da DGAJ segundo a carreira profissional³

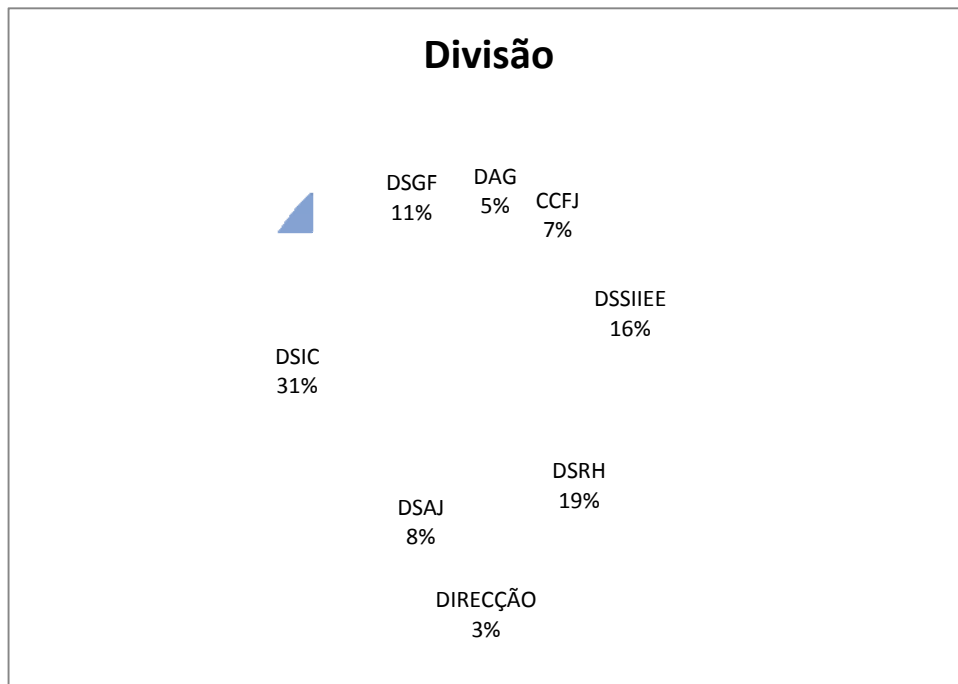


Quanto à divisão das funções executadas na DGAJ, verificamos no gráfico acima, que quase metade de todo o tecido de Recursos Humanos se enquadra na categoria de Administrativo, em todas as carreiras que possam existir. Seguidamente encontramos os técnicos superiores e os oficiais de justiça. Juntas, estas três carreiras absorvem quase 200 funcionários da DGAJ.

Já no que diz respeito a uma análise da distribuição dos Recursos Humanos alocados à DGAJ, poderemos verificar que se verifica uma grande concentração de funcionários na Direcção de Serviços de Identificação Criminal (DSIC: 87 funcionários), seguida pela Direcção Serviços de Recursos Humanos (DSRH: 53 funcionários) e pela Direcção Serviços de Sistemas Informação, Infra-Estruturas e Equipamentos (DSSIIEE: 45 funcionários), as quais, globalmente, absorvem aproximadamente **67%** do total de efectivos (ver Figura 4).

³ Com base no relatório da DGAJ, 2008

Figura 4 – Divisão dos colaboradores da DGAJ segundo a unidade orgânica⁴



De referir ainda que no desenvolver do relatório de actividades, também os recursos quer financeiros, quer materiais foram apresentados, bem como a relação de todas as variáveis de recursos consoante a conclusão dos projectos estabelecidos no início de cada ano. No entanto, de modo a não tornarmos demasiadamente longa a exposição sobre a DGAJ, optámos por não colocar aqui estas informações, remetendo todo o relatório de actividades em anexo, podendo o mesmo ser consultado aí.

⁴ Com base no relatório da DGAJ, 2008

Gestão de Carreiras na DGAJ

Na DGAJ encontramos diversos tipos de carreira, com diferentes patamares de desenvolvimento. Assim, encontramos a carreira de administrativo, a carreira de Auxiliar, a carreira de técnico superior, e a carreira de técnico profissional. Excluimos aqui a classe dos oficiais de justiça, uma vez que estes vêem o seu desenvolvimento de carreira ser feito um pouco independentemente do que se passa na DGAJ.

Na DGAJ, como em outros organismos públicos, a evolução nas carreiras resulta da junção de um conjunto de factores, como o tempo de serviço e a formação realizada. O sistema de avaliação de desempenho anterior ao SIADAP também contribuída para o escalar dos colaboradores nas carreiras, no entanto, verificava-se um fenómeno de efeito de Veblen (Wexley & Yukl, 1977), em que todos os colaboradores tinham desempenhos em tudo semelhantes., em que os supervisores não levavam as avaliações com um critério suficiente para que pudessem servir de base à evolução real dos seus subordinados. Com o SIADAP é possível utilizarmos os resultados globais da avaliação de desempenho dos colaboradores atribuindo-lhes pontos, que resultarão na subida na carreira dos mesmos. Assim, uma avaliação com o resultado de “Bom”, irá ter um acréscimo de um ponto na carreira do colaborador; o resultado de “Muito Bom”, irá ter um acréscimo de dois pontos, um resultado de “Excelente” irá ter um acréscimo de três pontos. Os resultados de “Necessita Desenvolvimento” irá ter um acréscimo nulo e será comparado o resultado do ano seguinte depois de definidas e cumpridas as suas metas de formação.

Quanto totalizado um score de cinco pontos, o colaborador é recomendado a subir de posto dentro da carreira, com todos os benefícios que isso acarreta.

O próprio tecido estrutural da DGAJ remete-nos para uma difícil articulação entre serviços e colaboradores dentro da Administração Pública. A verdade é que a estrutura apresentada de forma detalhada no conteúdo acima se encontra demasiado segmentada, fracturada até, num conjunto de unidades orgânicas que acaba por contribuir para a perda de informação e para o surgir de dificuldades de comunicação entre colaboradores, ou mesmo dificuldades de coordenação entre as chefias existentes.

Daqui decorre o nosso interesse em desenvolver de forma tão aturada a estrutura desta organismo público, uma vez que o nosso trabalho se vai dirigir à análise dos objectivos nas diferentes unidades da DGAJ, importava compreender a forma como esta está organizada, uma vez que os objectivos poderão estar um pouco reféns desta própria segmentação. Assim, a caracterização dos objectivos poderá demonstrar-nos que existe uma quantidade assinalável de colaboradores que detêm objectivos partilhados com diferentes departamentos, ou que tocam diversos pontos da organização em questão. Ao mesmo tempo, esta segmentação poderá provocar dificuldades de agilização de processos e procedimentos, contribuindo para as dificuldades de adaptação da estrutura e colaboradores às mudanças que ocorrem no contexto em que a DGAJ se move. Os próprios recursos da organização podem acabar por ficar demasiado dispersos, sendo isso um resultado da demasiada burocracia e rigidificação dos processos internos da DGAJ.

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

A DGAJ

PARTE II – COMPONENTE EMPÍRICA

Objectivos do estudo empírico

Após a extensão revisão bibliográfica e a construção de conhecimento que a mesma nos permitiu, avançámos para a construção do estudo empírico.

Os objectivos deste estudo seriam, sucintamente, os seguintes:

1. Identificar e caracterizar os objectivos do SIADAP nesta direcção-geral;
2. Perceber quais os tipos de objectivos encontrados;
3. Identificar os tipos de objectivos predominantes.

Apesar de aparentarem simplicidade, se cumprirmos os objectivos iniciais, poderemos estar em face de um corpo de conhecimento que nos possibilite levantar mais hipóteses e outros objectivos.

Amostra

A amostra considerada para o estudo são todos os que compõem o corpo de funcionários da DGAJ, e que estão sujeitos à avaliação de desempenho segundo o SIADAP, pelo que se exclui qualquer colaborador que preste algum tipo de serviços especiais à DGAJ, e que não esteja, por isso, submetido à avaliação através desta metodologia.

Esta amostra de conveniência foi escolhida depois de efectuada proposta por parte do investigador, que foi prontamente aceite pelo Director de Recursos Humanos da DGAJ, que requeria a análise dos resultados do SIADAP dos seus colaboradores.

A nossa amostra era, então, composta por:

159 sujeitos submetidos à avaliação do SIADAP no ano de 2007;

Os sujeitos estavam divididos em 30 unidades orgânicas

Os sujeitos distribuíam-se por 6 carreiras distintas

Materiais

Para efectuarmos a recolha dos dados, recorreremos aos relatórios anuais de avaliação do SIADAP, onde obtivemos dados demográficos, ao mesmo tempo que tínhamos estipulado cada um dos objectivos individuais de cada colaborador.

Metodologia

Após a nossa pesquisa bibliográfica, decidimos optar por uma metodologia de investigação de cariz qualitativo, uma vez que os nossos materiais de recolha seriam os relatórios escritos dos colaboradores da DGAJ e estavam embebidos de material literal e não tanto quantitativo. De entre o corpo de investigação qualitativo, a nossa escolha recaiu sobre a análise de conteúdo, uma vez que nos permitia uma investigação muito aprofundada, ao mesmo tempo que era suportada por um corpo teórico muito vasto.

Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é o processo que permite categorizar dados qualitativos textuais em grupos de entidades similares, ou categorias conceptuais, para identificar padrões consistentes e relações entre variáveis ou temas. É comumente utilizada esta metodologia de análise numa grande quantidade de informação textual, como entrevistas e outros questionários de questões de resposta aberta (Julien, 2008). Onde a análise de conteúdo quantitativo é adjuvante na resposta às questões “o quê?”, a análise de conteúdo qualitativo pode ser importante em responder às questões “porquê?”.

Neste caso específico, tratando-se os dados da nossa investigação fruto da recolha de dados já estruturados, realizamos uma análise do conteúdo documental, pois apesar de podermos construir algumas abstrações relativamente a tudo aquilo que recolhemos, a verdade é que o facto dos dados serem apresentados de uma forma previamente estruturada não nos permitiu aceder a conteúdos latentes, bem como a comportamento não verbal que poderia ser demonstrado durante uma entrevista e que nos poderia ter dado acesso a outro tipo de dados complementares.

O lugar ocupado por esta técnica na investigação em ciências sociais é, na perspectiva de Quivy e Campenhoudt (1992), “ (...) cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade” (p. 224). Apesar de neste caso se tratarem de dados já estabelecidos em termos formais no SIADAP, a verdade é que só com a análise aos documentos recolhidos em termos qualitativos poderíamos apurar alguns resultados interessantes.

Também, segundo Jorge Vala (1986), a análise de conteúdo, é uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais. No entanto, temos de usar de precaução quando utilizamos a metodologia qualitativa, pois como refere Morse (1997), a investigação qualitativa é sempre uma arte devido à dificuldade de categorizar e descrever a informação sem perder a riqueza da descrição e a essência da mensagem.

De destacar ainda que a nossa opção pela abordagem qualitativa não é, de todo, um voltar de costas à abordagem qualitativa. Ambas fazem parte de um processo contínuo que visa a obtenção de conhecimento, sendo mesmo complementares, distinguindo-se apenas pela focalização dos métodos (Guerra, 2006; Morse, 2006).

Procedimento

Para dar início ao estudo, começámos por redigir uma carta dirigida à Dra. Helena Ribeiro, directora da DGAJ. Esta foi reencaminhada para o Dr. João Cabrita, subdirector do DGAJ, e responsável pelos Recursos Humanos. Na sequência deste contacto, foi marcada uma reunião, na qual o projecto foi apresentado em maior detalhe ao Dr. João Cabrita, que prontamente se disponibilizou para nos ajudar e ceder toda a informação que pretendíamos para a nossa investigação.

Os dados foram recolhidos e analisados nas instalações da DGAJ, no Parque das Nações em Lisboa, durante 3 semanas, sempre às terças-feiras, durante o horário de expediente deste serviço público. No início foi realizada uma inserção dos dados directamente no template criado anteriormente. No entanto, verificámos que esse método de introdução iria fazer com que a nossa recolha de dados excedesse

Procedimento
claramente os prazos que tínhamos planeado, uma vez que o nosso acesso aos dados estava limitado ao tempo em que o serviço da DGAJ estivesse a decorrer.

Desta forma, realizamos cópias dos formulários do SIADAP, sempre com o cuidado de preservarmos elementos que pudessem identificar os colaboradores deste organismo, procedendo à integração destes dados de forma mais incremental ao longo do tempo, permitindo-nos canalizar o nosso tempo para diferentes fases da nossa investigação.

No sentido de fazer uma correcta análise dos dados recolhidos, fomos forçados a excluir alguns sujeitos da amostra. Desta forma, excluídos da amostra estão os sujeitos cujos processos apresentassem alguma falta de informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho de investigação. Esta informação incompleta revelava-se suficientemente importante para poder influenciar os dados da nossa investigação.

Assim, entende-se por informação insuficiente a não existência dos processos de avaliação para o ano de 2007, existindo apenas para anos anteriores a este. Para além disso, a não definição de objectivos específicos para este ano de 2007 foi também factor de exclusão de sujeitos para amostra, uma vez que estes objectivos correspondem exactamente ao objecto da nossa análise de teor qualitativo.

Ainda neste lote de sujeitos excluídos, encontram-se todos aqueles que, por ainda não cumprirem tempo de serviço necessário, não têm uma avaliação para o ano de 2007 nesta categoria ou função. Desta forma, ficam excluídos os colaboradores, que embora na função pública, ou num outro serviço desta mesma direcção-geral, assumiram novas funções após o início do segundo semestre do ano de 2007.

Neste leque de sujeitos excluídos, encontram-se também todos os sujeitos cujo resultado da avaliação de desempenho tenha sido obtido através da metodologia descrita acima de ponderação curricular. Este tipo de avaliação de desempenho tem como objectivo encontrar um conjunto de variáveis que deverá ser equivalente ao normal processo de avaliação de desempenho do SIADAP.

Nestas variáveis incluem-se: as habilitações académicas; a experiência profissional; a formação profissional; as actividades de natureza diferenciada; o exercício de cargos dirigentes ou outros.

Estas variáveis são computadas segundo diferentes ponderações atribuídas: habilitações académicas, 15%; experiência profissional, 45%; valorização curricular, 20%; exercício de cargos dirigentes ou outros, 20%. No entanto, não são definidos objectivos individuais de desempenho para os colaboradores, pelo que se torna impossível fazermos uma análise comparativa relativamente aos processos de avaliação de desempenho do SIADAP que estão a ser considerados nesta dissertação.

Por fim, os sujeitos, que através de promoção tenham acedido a nova função ou mudança de categoria também não serão incluídos nesta amostra, uma vez que a sua nova função ainda não foi avaliada no corrente processo de avaliação de desempenho em análise nesta investigação.

Assim, excluem-se todos os sujeitos que não foram avaliados durante o ano de 2007, bem como obtemos uma amostra ligeiramente inferior relativamente ao total de colaboradores da DGAJ, que é de 213. Estão, então, incluídos na amostra 159 sujeitos, apesar da recolha inicial de 213 sujeitos, com a seguinte distribuição no que toca a unidades orgânicas (ver Tabela 8).

Tabela 8. *Distribuição dos colaboradores consoante a unidade orgânica.*

Unidade Orgânica	Colaboradores
DPR	14
DSGF	15
DAOJ	1
DARD	13
Secretariado	4
DAD	6
DIGFI	27
DSSIIEE	13
DSIC	32
DIE	2
DSRH	6
DAP	3
DPO	2
DAG	8
DAGD	5
Secretaria-Geral do Porto	1
DRGFJ	1

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

		Procedimento
DAJCJI	3	
DSI	2	
DAFJ	1	
DSAJ	1	
CFFJ	2	
DSCE	1	
DAJCIJ	1	
DGRFJ	3	
Delegação do Porto	1	
Delegação de Évora	1	
CFOJ	1	
DGROJ	1	

Segundo as carreiras, encontramos na tabela 9 seguinte distribuição:

Tabela 9. *Distribuição dos colaboradores consoante a carreira.*

Carreira	Colaboradores
Administrativo	86
Técnico Profissional	23
Técnico Superior	30
Auxiliar	12
Telefonista	6
Técnico de Informática	5

Optámos por realizar uma análise aos objectivos do sistema de avaliação de desempenho da DGAJ, que nos permitiria compreender alguns processos inerentes ao próprio processo de avaliação de desempenho. Desta forma, considerámos pertinente recorrer a uma metodologia de análise de conteúdo, uma vez que tínhamos acesso a dados directos do desempenho dos colaboradores da DGAJ. Tratando-se, ainda, de dados confidenciais, e normalmente de difícil acesso, tratámos de realizar uma análise bastante aprofundada dos mesmos.

A escolha desta metodologia de análise pareceu-nos lógica, pois iria permitir apreender o número máximo de dados possível, sem que isso nos levasse demasiado tempo, que colocasse a exequibilidade do estudo em causa. Para além disso, face aos

Procedimento
objectivos da investigação, só este tipo de metodologia nos poderia facultar a informação que nos propusemos investigar.

Esta metodologia, neste caso específico, centrou-se na leitura, análise, e categorização dos dados incluídos nos relatórios de avaliação de desempenho contidos no SIADAP da DGAJ. Para ser mais específico quanto aos dados que iríamos trabalhar, optámos por realizar uma análise aos objectivos individuais de desempenho para cada colaborador, uma vez que os outros componentes do SIADAP nos iriam dar “apenas” dados quantitativos comparativos entre diferentes grupos populacionais. Assim, almejámos construir uma metodologia de categorização e análise destes objectivos, de modo a podermos extrair o máximo de informação possível.

A categorização que optámos por criar baseou-se num misto de pesquisa bibliográfica na literatura de psicologia organizacional e do material obtido nos objectivos da avaliação de desempenho da DGAJ. No início apenas partimos das categorias de objectivos de desempenho e aprendizagem, por serem o que na literatura havia de mais similar com o trabalho que queríamos desenvolver.

Como afirmou Julien (2008), as análises de um conjunto grande de dados irão gerar grupos ou codificações que serão traduzidos em “temas”. Estes podem ser identificados *à priori*, partindo da recolha e análise bibliográfica, ou podem imergir da análise realizada aos dados obtidos.

A identificação das diversas categorias é, então, um processo iterativo de indução entre o que está previamente estabelecido na literatura relacionada com o nosso objecto de investigação e o nosso próprio processo de construção de conhecimento com base nos dados obtidos na nossa amostra.

Enquanto investigadores, deveremos despende algum tempo a rever categorias identificadas previamente e combinando-as, ou dividindo-as à medida que os dados são analisados de forma mais profunda (Julien, 2008). Ao longo da nossa investigação muitas categorias foram equacionadas e só quando obtivemos os dados finais e os inserimos no sistema informático para sua análise pudemos chegar a um conjunto de domínios e categorias que nos permitisse extrair conclusões realmente interessantes e contribuir de alguma forma para a construção de conhecimento científico na área da avaliação de desempenho.

Depois de realizarmos esta categorização dos diferentes objectivos encontrados, transcrevemos todos os objectivos encontrados para formato Word 2003, de modo a podermos inseri-los no software de análise qualitativa Nvivo7, para posteriormente podermos proceder à sua completa análise. Para facilitar a inserção dos dados para formato digital, construímos um template de preenchimento que nos tornasse a informação mais condensada e organizada (vide anexo II).

Processo de categorização

Segundo Bardin (1995), as categorias são definidas como uma classe que resume um grupo de elementos comuns, à qual se lhes atribui um título genérico. As categorias têm como critério um elemento informativo referente ao participante (como alguma característica demográfica) ou determinado conteúdo (por exemplo, a natureza do objectivo encontrado).

As categorias construídas obedecem a um conjunto de requisitos, como tal devem ser homogéneas, pertinentes, exaustivas, objectivas e obedecer ao princípio de exclusão mútua (Bardin, 1995; Guerra, 2006; Vala, 1986, Julien, 2008).

Os domínios e categorias de objectivos aqui definidos permitiram-nos utilizar, de forma mais organizada, os dados recolhidos junto da DGAJ. Assim, os domínios contam-se como conjuntos de categorias que partilhem uma característica de mensuração comum, que permita diferenciá-las entre elas. No entanto, de forma a podermos obter uma leitura mais completa e global de todos os resultados inseridos no contexto da DGAJ, partimos da premissa que as categorias inerentes aos domínios não são exclusivos entre si. Ou seja, considerados que, pelas tarefas que envolvem, ou pela forma como os objectivos estão formulados, poderão partilhar características passíveis de ser encontradas em várias categorias. Os domínios e categorias aqui apresentados são o resultado de um trabalho de pesquisa na literatura organizacional e com a própria sensibilidade e experiência relativa aos contextos organizacionais. Este tipo de abordagem é sustentado por autores como Vala (1986) e Julien (2008), que afirmam que a construção de um sistema de categorias pode ser feita *a priori* ou *a posteriori* ou combinando os dois processos.

Seguidamente apresentaremos o nosso sistema de categorização, organizado em diversos domínios que incluem, cada um deles, diferentes categorias:

1. Âmbito da tarefa

O domínio âmbito da tarefa foi definido como a extensão do objectivo em relação ao tecido organizacional. Desta forma, permite-nos analisar a forma como ele influi sobre as estratégias da organização. Neste domínio foram consideradas quatro categorias, distintas entre si quanto à abrangência do objectivo. Definimos, assim os objectivos:

a. Departamental

Objectivo partilhado por todo o departamento, com a finalidade de melhorar a prestação de serviços ao cliente final, melhorar processos que incluam as diversas funções de cada departamento e que o contributo de cada uma delas seja importante.

b. Grupal

Um objectivo partilhado entre duas ou mais pessoas, em casos que sejam necessários conhecimentos técnicos específicos de duas ou mais áreas distintas que exijam equivalente número de profissionais, ou quer seja por se tratarem de objectivos demasiado complexos para serem levados a cabo apenas por uma pessoa.

c. Individual

Os objectivos individuais referem-se a todos os objectivos que se circunscrevem ao colaborador enquanto indivíduo que faz parte do tecido de recursos humanos da DGAJ. São compostos por tarefas executáveis apenas por uma pessoa, e que permitem um acesso mais fidedigno ao desempenho de cada um.

d. Organizacional

São os objectivos primordiais de cada organização. Para além de virem patentes na planificação estratégica do SIADAP para 2007, ainda foi possível encontrar alguns objectivos que, especificamente, afectavam toda a organização.

2. Composição dos Objectivos

A composição de objectivos é um domínio que integra um plano muito específico de categorização. Neste domínio estão consideradas as categorias que envolvam a presença, ou não, de características técnicas para permitirem executar as tarefas que são definidas para levar a cabo o cumprimento dos objectivos. Relaciona-se, então, com a especificidade técnica de cada objectivo.

a. Genéricos

Estes são objectivos que comportam tarefas de índole mais geral, sem necessitarem de conhecimentos técnicos, e referem-se a tarefas mais generalistas. Os objectivos categorizados como genéricos devem ter em conta que se movem num contexto de uma organização muito particular com processos e procedimentos muito próprios. Assim, a categorização de um objectivo como sendo genérico deve ser despido de qualquer ambiente organizacional, devendo identificar apenas as tarefas que são passíveis de ser cumpridas também por uma pessoa externa à organização.

b. Relacionais

Os objectivos relacionais envolvem uma componente de relação um para um, ou um para muitos. Especialmente virados para as tarefas de atendimento e relacionamento com o público, ou com outros departamentos e entidades relacionadas com o trabalho da DGAJ. Estas tarefas são, normalmente, consideradas como pouco importantes nos sistemas de avaliação de desempenho. Já Mastracci, Newman e Guy (2006) o consideravam nos seus estudos. Nos seus trabalhos, identificaram que, à semelhança do SIADAP, a maior parte dos sistemas de avaliação de desempenho lança alguns objectivos institucionais para prestar um serviço “com um sorriso” ao cliente final. No entanto, em 86% dos sistemas de avaliação de desempenho analisados os itens que contemplavam a emoção laboral eram de todo inexistentes.

c. Técnicos

Os objectivos técnicos referem-se a todas as tarefas que necessitam de conhecimentos muito específicos em alguma área de formação técnica ou superior para poderem ser levados a cabo. Estes conhecimentos são adquiridos numa altura prévia ao objectivo e não se integram nesta

categoria os objectivos de aquisição das mesmas, através da formação anual planeada.

3. Duração das tarefas

Sendo a duração das tarefas a cumprir um dos focos principais dos sistemas de desempenho, pareceu-nos adequado agrupá-las em diferentes categorias relativamente ao tempo disponível para estas serem cumpridas. Este domínio de análise foi incluído depois de percebermos que, na literatura, já Bandura (1986) havia concluído que os objectivos deveriam ser divididos em classes de objectivos proximais ou distais, que nos iriam permitir acompanhar a evolução de um dado colaborador, caso estivéssemos a falar dos primeiros, ou que nos iriam permitir aceder ao desempenho de forma mais directa, caso estivéssemos a considerar os segundos.

Desta forma, dividimos os objectivos encontrados consoante o seu grau de repetição ou se, por outro lado, se verificavam apenas uma vez, de modo a podermos tecer algumas conclusões sobre a preponderância de objectivos distais ou proximais, coadunando estes mesmos resultados com os encontrados nos objectivos de aprendizagem e desempenho.

a. Anual

As tarefas anuais são delineadas para serem cumpridas até ao final do ano em que está vigente o período de avaliação de desempenho, neste caso, de 2007. Estas tarefas, devido ao seu carácter único estão mais direccionadas para um contexto de objectivos distais, permitindo um acesso a dados mais próximos do desempenho do que da aprendizagem.

b. Mensal

Tarefas a cumprir que se repetem ao longo de um ciclo de trinta dias.

c. Plurimensal

Tarefas que envolvem vários meses de trabalho, normalmente num período de 6 meses. Estas tarefas, têm uma carácter misto, que podem ser consideradas objectivos distais quando estão relacionados a tarefas de realização única, permitindo um acesso a dados mais próximos do

desempenho do que da aprendizagem. No entanto, podem ter um carácter de repetição trimestral, por exemplo, que exija alguma adaptação e aprendizagem por parte do(s) colaborador(es) envolvido(s).

d. Plurisemanal

Tarefas que envolvem trabalho que dura várias semanas e que poderá, ou não, ser repetido ao longo do ano. Para este período plurisemanal foram consideradas tarefas que ocupassem mais que uma, mas menos que quatro semanas.

e. Semanal

Tarefas que se repetem com a cadência semanal. Referente a um objectivo proximal, que poderá ser comparado com a cadência com o qual se vai realizando, permitindo ter acesso a dados sobre quais as necessidades evidenciadas por parte dos colaboradores, as suas dificuldades e o modo como estes estão a evoluir ao longo do ano.

f. Rotina

Tarefas de rotina, normalmente para dar despacho a serviços ou procedimentos diários ou inferiores a uma semana, e que se prendem essencialmente com tarefas administrativas e de apoio.

4. Natureza das actividades

A natureza das actividades prende-se com a sua premência no que diz respeito ao funcionamento organizacional. Assim, consideramos neste domínio categorias que nos permitam observar e analisar de que forma estão organizados os procedimentos de avaliação de desempenho para fazerem face a tarefas que não estejam planeadas, ou se, por outro lado, o SIADAP se encontra algo rígido e dificilmente irá fazer face a uma mudança repentina nas exigências de uma tarefa. A natureza das actividades é também o grau em que preparam ou possibilitam a melhoria ou a inovação de uma dada organização e o foco que é colocado na avaliação dos colaboradores para produzirem estas alterações.

a. Emergente

Resultados

As actividades emergentes prendem-se aos objectivos que surgem, de forma inesperada e que são necessários completar para o normal funcionamento de uma organização. Normalmente estes não estão planeados, pois tentam, exactamente, responder ao inesperado. Para mais, os elementos que constituem as tarefas emergentes são subjectivos, pessoais, dinâmicos e especificados por uma quantidade de constituintes sociais (Ilgen, 1994). Assim, não é expectável que num sistema como o SIADAP venha contemplada a existência deste tipo de actividades de objectivos, uma vez que, com uma estrutura tão grande e resistente à mudança como é a Administração Pública, dificilmente as tarefas de “fazer face ao inesperado” poderão ser encontradas.

b. Inovação

A inovação comporta um corte radical de procedimentos ou processos dentro de uma organização. Inventam-se novas funções, novas tarefas. A inovação é um conceito largamente associado à mudança organizacional e a estrutura organizacional é um dos focos principais das mudanças nas organizações. Tal como apresentado por Kamoche e Cunha (2001), a estrutura organizacional permite-se a inovações tal como uma música de Jazz, improvisando e introduzindo novos esquemas e adaptações para fazer face a um conjunto de outros músicos que nos acompanha.

c. Melhoria

Os objectivos de melhoria estão relacionados com todas as tarefas que acrescentem uma melhoria incremental a um procedimento ou processo. Ou seja, é a introdução de algo novo no seio de um sistema já instituído com o objectivo de tornar mais ágil ou eficaz o funcionamento de um dado departamento ou organização. Com os objectivos de melhoria incremental as organizações tentam fazer face às mudanças do contexto em que se inserem. Representam a verdadeira face da luta contra a resistência à mudança, e podem ser o ponto de partida para dotar a organização da capacidade de adaptação que lhe é exigida.

d. Regular

Estes são objectivos imprescindíveis nas organizações. São os objectivos regulares de manutenção de todos os procedimentos ou serviços dentro de uma organização e que servem de base para todo o trabalho que nela se desenvolve.

5. Natureza dos objectivos

A natureza dos objectivos agrega duas categorias que estão muito representadas na literatura sobre objectivos e sobre as quais já despendemos algum tempo.

a. Aprendizagem

Os objectivos de aprendizagem são, segundo Seijts e Latham (2005), objectivos cujas instruções para o seu cumprimento se referem e focam na obtenção de um dado conhecimento ou aptidão. Para além disto, os objectivos de aprendizagem são muito eficazes quando procuramos a criação de novas ideias, que nos permitirão atingir vantagem competitiva (Seijts e Latham, 2005).

b. Desempenho

Por outro lado, o foco dos objectivos de desempenho está no resultado imediato da acção requerida na planificação dos objectivos. Implica e enquadra as instruções dadas ao colaborador para que este se foque no desempenho relativo à tarefa (Seijts, 2005). Neste caso, a busca de informação ou competências para atingir o objectivo não é relevante porque as aptidões necessárias para o atingir são partidas do pressuposto que o colaborador as tem, adicionando também esforço e persistência na hora de os atingir (Seijts e Latham, 2005).

6. Quantificação dos objectivos

A quantificação dos objectivos foi um domínio criado para nos ajudar a perceber um pouco melhor qual a força motriz da maioria dos objectivos do SIADAP na DGAJ. Assim, iremos perceber de forma mais clara de que modo a estratégia organizacional

se coaduna com a definição dos objectivos deste sistema de avaliação de desempenho.

a. Objectivos monetários

Os objectivos monetários têm o seu grau de mensuração na poupança ou na produção de um bem capitalizável em dinheiro ou redução de um dado gasto.

b. Percentagem de realização

Estes objectivos encontram a sua medida através da percentagem de trabalho realizado perante um total alcançado anteriormente. Ou seja, referem-se a um aumento de expediente ou de serviço realizado tendo por base os valores de anos anteriores e que devem conduzir a organização para melhores resultados.

c. Quotização

Estes são objectivos cuja mensuração é semelhante ao anterior, apenas que nestes objectivos a medida é feita através da leitura de produção de bens ou serviços directamente de quotas em comparação a períodos prévios de avaliação.

d. Temporais

Os objectivos de mensuração temporal são os que têm como principal foco a obtenção do objectivo num determinado espaço de tempo seja ele relativo a um período anterior, procurando a melhoria de desempenho, ou criado de novo, permitindo-nos obter uma bitola sobre o tempo que será necessário para completar a tarefa referida.

e. Produção de documentos ou serviços

Estas são as tarefas que se medem consoante a quantidade de documentos produzidos ou despachados, ou pela quantidade de serviço realizada. Assim, sempre em comparação com anos ou períodos anteriores, será possível termos acesso aos índices de produção de um dado serviço, unidade orgânica ou colaborador.

Pensamos, com esta categorização dos diferentes tipos de objectivos, atingir um espectro de análise ao mesmo tempo vasto e concreto, que nos permita obter resultados bastante sólidos no que à análise de conteúdo diz respeito. De seguida passaremos, então à apresentação dos principais eixos de resultados considerados para a nossa investigação.

Resultados

Procederemos, então, à apresentação e análise dos resultados encontrados. Numa primeira fase iremos associar, a cada categoria, um ou mais exemplos de objectivos aí colocados, de modo a que possamos ter uma noção mais completa daquele que foi o processo prático de categorização no NVivo 7.

De modo a termos os dados melhor organizados, optámos por seguir a mesma estrutura utilizada no capítulo anterior, quando apresentamos a estrutura de categorização.

1. Âmbito da Tarefa

a. Departamental

Aumento do indicador médio de produtividade em 8%.
Fixa-se para 2006 o valor médio de 60 certificados efectivamente emitidos por dia. (Sujeito 14)

Este objectivo foi categorizado como sendo departamental, uma vez que a grande maioria do departamento a que este colaborador pertence partilhava este objectivo. Como outro exemplo de objectivos departamentais, encontramos o seguinte:

Melhoria na qualidade de trabalho realizado, com redução em 5% dos erros cometidos. (Sujeito 20)

Para além da partilha do objectivo com a grande maioria do departamento em que se insere, como no exemplo apresentado anteriormente, este objectivo também sugere um âmbito mais genérico, aplicando-se a todo o departamento.

b. Grupal

Apresentação, no âmbito do grupo de trabalho designado para o efeito, de estudo relativo à revisão do mapa judiciário nacional. (Sujeito 122)

Este é um objectivo claramente de grupo, uma vez que a própria construção do corpo de texto do objectivo sugere a sua integração num grupo de trabalho no qual o colaborador se encontra inserido.

Ampliação do conteúdo informático da base de dados dos tribunais do distrito judicial, com introdução do mobiliário fornecido no ano de 2005 (partilhado). (Sujeito 156)

Já neste caso, a categorização como objectivo grupal advém do método utilizado para a atribuição do mesmo, uma vez que, por ser demasiado complexo para um só colaborador conseguir completar, este seria partilhado com, pelo menos, mais um ou vários colaboradores.

c. Individual

Apresentar no final de cada mês, mapa discriminativo de custos dos serviços utilizados pela DGAJ, para a expedição diária de documentos e outros valores. (Sujeito 171)

Este objectivo foi categorizado como sendo individual pois apresenta um grau muito grande de especificidade de uma dada tarefa, podendo apenas ser cumprido pelo colaborador em questão.

No âmbito da reestruturação orgânica e dado inexistir até à data, preparação de regulamento dos motoristas da DGAJ a estar concluído no final do 3º trimestre. (Sujeito 177)

Este objectivo serve os propósitos de toda a unidade orgânica. No entanto, relega para este colaborador o trabalho necessário para proceder ao cumprimento desta tarefa específica, sendo apenas deste a responsabilidade de o cumprir.

d. Organizacional

Com vista à reorganização dos serviços decorrente da transição da secção de património para a direcção de serviços, bem como dos serviços de informática, decorrendo da alteração da LO da DGAH, assegurar a integração dos serviços de forma a que não se verifiquem hiatos nem perturbações para o normal funcionamento da organização. (21)

Este objectivo está em linha com um objectivo comum a várias unidades orgânicas. Para além de envolver vários departamentos, está a dar a este colaborador a possibilidade de agilizar processos em toda a organização.

Com vista a prosseguir o objectivo da reforma tributária, promover o levantamento do estado dos edifícios em que se encontram instalados aqueles tribunais, apresentando soluções que privilegiem os baixos custos de intervenção e melhor satisfação das necessidades. (Sujeito 138)

Já neste caso, claramente este colaborador foi incumbido de um objectivo que está em linha com os objectivos centrais da DGAJ, neste caso a reforma tributária, assumida logo no início pelo Ministério da Justiça como um dos objectivos estratégicos que iriam reger a DGAJ no ano de 2007.

2. Composição dos objectivos

a. Genéricos

Neste caso, a nossa amostra acabou por ser estéril em produzir objectivos com esta composição. Embora existam alguns objectivos bastante vagos, a verdade é que todos os objectivos encontrados têm uma grande carga de especificidade associada ao contexto em que se inserem. Naturalmente, a nossa impressão foi de que seria isso que aconteceria, uma vez que os objectivos devem ser o mais específicos possível, para permitir o cumprimento dos mesmos por parte dos colaboradores, identificando-os, sempre que possível à organização e à tarefa a que se referem.

b. Relacionais

Embora se encontrassem num número bastante reduzido em variedade, a verdade é que estavam presentes alguns objectivos relacionais, como prova da preocupação da DGAJ em proporcionar um bom serviço no que diz respeito ao atendimento ao público essencialmente, ou mesmo no que toca à integração com organizações exteriores à DGAJ.

Manter um relacionamento salutar e harmonioso com os elementos provenientes do Centro de Emprego que irão cooperar na prossecução dos objectivos fixados. (Sujeito 48)

Este objectivo foi claramente formulando tendo em vista uma melhor integração de novos colaboradores na organização.

Atingir uma quota zero de reclamações de natureza comportamental. (Sujeito 109)

Já este objectivo refere-se claramente ao próprio comportamento do sujeito no que diz respeito ao seu relacionamento com os outros colaboradores ou no relacionamento com o público. Este objectivo específico foi categorizado muitas vezes, no sentido de servir um dos objectivos da DGAJ de caminhar para um serviço de excelência, ao mesmo tempo que proporcione um ambiente de trabalho salutar, e que estimule o próprio desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores.

c. Técnicos

Implementação do sistema de back-ups TSM com descentralização à estrutura de servidores Windows. (Sujeito 01)

Claramente este objectivo apresenta uma componente de desempenho muito demarcada, ao mesmo tempo que exige uma formação muito específica, neste caso como informática para ser cumprido. Já se assume que o colaborador esteja na posse de todos os conhecimentos e aptidões necessários para atingir o objectivo.

Ministrar formação na área da gestão da documentação judicial. (Sujeito 128)

Já neste caso, o colaborador acaba de ter de ter presente dois tipos de conhecimentos. Por um lado, um conhecimento técnico sobre o material sobre o qual irá incidir a formação que vai ministrar; por outro lado, ter as competências de apresentação e exposição suficientemente desenvolvidas para conseguir ministrar os módulos de formação que se esperam dele.

3. Duração das tarefas

O tipo de mensuração em termos temporais é claramente dos mais facilmente mensuráveis, uma vez que a maior parte dos objectivos definidos pela DGAJ têm uma componente temporal, tal como definido nos seus objectivos orientadores. Assim, iremos apresentar exemplos que facilmente irão elucidar o leitor sobre o tipo de objectivos encontrados. No entanto, para não correremos o risco de maçar demasiado quem está a ler, iremos apenas descrever com maior pormenorização os objectivos de cariz anual.

a. Anual

Redução das despesas telefónicas em 5%, relativamente ao ano de 2006. (Sujeito 139)

Este é um objectivo que irá ser contabilizado apenas no fechar de contas do ano de 2007. É um objectivo único que não será repetido vez nenhuma ao longo do ano. Deve servir para guiar o desempenho do colaborador ao longo do ano, de modo a que este possa controlar as suas despesas, garantindo o cumprimento do objectivo.

Controlo, organização, e actualização, até 31 de Dezembro, dos processos individuais dos funcionários da DGAJ e, bem assim, dos que aqui prestam serviço em qualquer regime de mobilidade. (Sujeito 152)

Já este objectivo está definido claramente com um limite de tempo no final do ano referido, sendo uma tarefa que vai sendo completada ao longo do ano, esperando-se que o colaborador a termine exactamente quando indicado no objectivo.

b. Mensal

Manutenção do prazo médio de 30 dias para o processamento dos vários abonos, incluindo os suplementos. (Sujeito 11)

c. Plurimensal

Durante o 2º semestre implementar novo sistema de registo e acompanhamento de correspondência de forma a eliminar perdas ou extravios de documentos – objectivo a estar concretizado até Outubro de 2007. (Sujeito 24)

d. Plurisemanal

Tramitar os pedidos de inscrição e alteração de dados da ADSE: pedidos de contagem do tempo de serviço: licenças parentais, acréscimo licença maternidade no prazo de 15 dias.
Indicador: prazo. (Sujeito 207)

e. Semanal

Manutenção, relativamente ao ano anterior, do prazo médio de 8 dias para resposta a expediente diverso, se outro prazo não for legalmente imposto. (Sujeito 11)

Proceder à actualização semanal do arquivo da direcção, admitindo-se 6 falhas anuais. (Sujeito 56)

f. Rotina

Manutenção do prazo médio de 2 dias para registo dos cabimentos prévios / compromisso. (Sujeito 12)

Análise diária de toda a legislação relevante para a divisão, sua divulgação e respectivo arquivo para efeitos de consulta. (Sujeito 37)

4. Natureza das actividades

A natureza das actividades é definida através do grau de urgência das tarefas, ou modo como elas poderão influenciar o modo de desenvolvimento da organização, propondo a melhoria incremental ou a melhoria radical.

a. Emergente

Relativamente aos objectivos definidos como emergentes anteriormente não encontramos ao longo das nossas análises aos objectivos da DGAJ, qualquer objectivo que se enquadrasse nesta categoria. Sendo o SIADAP um sistema de avaliação de desempenho que pressupõe um planeamento muito rígido de objectivos, com prazos estipulados e tarefas que têm de ser divididas em certo número de objectivos, introduzir objectivos que preparem o colaborador para “reagir” ao imprevisto acabam por não estar presentes, sendo suprimidos face aos objectivos mais rígidos e facilmente planeáveis.

b. Inovação

Também os objectivos de inovação foram como que “esquecidos” no decorrer da atribuição e definição de objectivos na DGAJ, Neste caso específico, compreende-se que uma estrutura pesada, como é a de um organismo público tenha algumas dificuldades em integrar objectivos que permitam a mudança e a introdução de processos e procedimentos de ruptura, de avanço radical perante o que já existe. Normalmente o que será exigido ao colaborador é que trabalhe sobre os processos já existentes, tentando melhorar aquilo que existe. Introduzir novos processos ou modos de realizar um procedimento irá ser muito difícil devido à natural resistência à mudança que irá encontrar em ambos estrutura e colaboradores da DGAJ.

c. Melhoria

Melhoria na qualidade de trabalho realizado, com redução de 5% dos erros cometidos. (Sujeito 58)

Este é claramente um objectivo de melhoria do desempenho dos colaboradores. Traduz-se em termos qualitativos, diminuindo o número de erros cometidos ao longo do ano. Para além disso, a própria formulação do objectivo remete-nos para esta categoria, uma vez que visa a “melhoria”. Este objectivo repete-se várias vezes, em vários colaboradores, demonstrando uma preocupação por parte dos órgãos de supervisão da DGAJ em contribuir para a melhoria geral do serviço prestado aos seus clientes finais.

Aumento em 10% da produtividade individual no arquivo de boletins de contumácia no ficheiro manual do registo de contumazes assim como arquivo das respostas resultantes do expurgo. (Sujeito 61)

Já este objectivo remete-nos para um aumento da produtividade, que se traduz em maior quantidade de trabalho realizado, resultando numa melhoria relativamente a igual período de ano anterior.

d. Regular

Administração / Gestão de servidores. Gestão de serviços e recursos de rede. Renovação do parque informático. Segurança da Informação. (Sujeito 01)

Este objectivo enquadra-se nesta categoria, uma vez que é uma tarefa de manutenção, de gestão da utilização normal e regular dos equipamentos da DGAJ.

Conferência e remessa à DSGF das facturas para pagamento no prazo de 48 horas. (Sujeito 27)

Já este segundo objectivo apresentado nesta categoria, remete-nos para uma tarefa rotineira, de manutenção de um conjunto de documentos importantes para o correcto funcionamento de certos processos e procedimentos da DGAJ.

5. Natureza dos objectivos

a. Aprendizagem

Apresentar, por forma escrita, até 31 de Dezembro, sugestões que possam contribuir para: a) eliminação de procedimentos; b) aumento da eficiência, eficácia e celeridade do processamento das remunerações globalmente considerado (Sujeito 19)

Este tipo de objectivos, largamente apresentado e definido na literatura está presente nos objectivos da DGAJ diversas vezes, permitindo compreender um pouco a dinâmica de aprendizagem constante da organização, uma vez que objectivos como o acima referidos pede aos colaboradores que integrem experiência própria no que toca ao desempenho do seu trabalho, e que coloquem esta aprendizagem decorrente da experiência ao serviço da organização.

Aquisição de novas competências noutras tarefas para além daquelas que habitualmente realiza (Sujeito 20)

Por outro lado, encontramos também este tipo de objectivos que nos permite ver claramente que existe um esforço aquando da definição de objectivos para potenciar novas capacidades e conhecimentos aos colaboradores, normalmente através de acções de formação.

b. Desempenho

Até 31 de Dezembro proceder à organização dos processos individuais dos oficiais de justiça

Indicador: 60 processos em todo o período (10 por mês) – número de processos organizados. (Sujeito 199)

Organizar e elaborar no prazo médio de 5 dias, informações propostas relacionadas com as despesas de transportes. (Sujeito 204)

Estes são os objectivos mais comuns no nosso conjunto de dados. A razão parece ser simples: torna-se o modo mais simples de mensurar os dados a relação directa do desempenho do colaborador, seja este em relação ao tempo que dispõem para completar uma tarefa, ou mesmo pela quantidade e qualidade de tarefas a completar. No primeiro objectivo vemos claramente que o desempenho que é procurado utiliza tanto uma componente temporal como uma componente de produção de documentos de modo a podermos ter uma forma objectiva e clara de mensurar o

objectivo. Já no segundo exemplo, a ênfase da mensuração coloca apenas o factor temporal como decisivo na tarefa a efectuar.

6. Quantificação objectivos

a. Objectivos monetários

Análise de todos os pedidos de estantes e fornecimento do equipamento necessário até 30 Novembro, visando a execução de 95% da verba de €121.000,00. (Sujeito 04)

Elaboração de relatório, até ao dia 15 de cada mês, sobre a situação orçamental de cada um dos cerca de 70 tribunais dos quais é responsável. (Sujeito 44)

Tal como a definição apresentada acima, facilmente encontramos objectivos cuja mensuração esteja claramente referida a um factor monetário. No exemplo de objectivo nesta categoria encontramos também dois eixos em interacção com o eixo monetário, nomeadamente o eixo temporal e o eixo de percentagem de realização. No entanto, neste caso o foco principal aponta para um cuidado e um nível de mensuração dependente do factor monetário apresentado.

b. Percentagem de realização

Gestão das aplicações “correspondência” e “gestão de processos”. Garantir a 100% o helpdesk aos utilizadores, gestão de utilizadores e manutenção das tabelas. (Sujeito 57)

Neste objectivo denota-se claramente o cuidado em estabelecer uma meta que permita ao colaborador orientar o seu desempenho, dando, neste caso, um apoio a 100% de todos os pedidos que lhe chegam. Nos nossos dados encontramos mais alguns objectivos que colocavam o seu foco também na mensuração através da percentagem de realização de um conjunto de tarefas mais operacionais e que definia a forma mais objectiva de mensurar o resultado obtido.

c. Quotização

Atingir uma quota zero de reclamações de natureza comportamental (Sujeito 109)

Este acabou por ser o único objectivo encontrado que pedisse uma quota específica de realização do mesmo, pelo que não permite adiantar muito mais em termos de resultados na categorização aqui apresentada.

d. Temporais

Até ao dia 4 de cada mês, emitir os meios de pagamento dos encargos com carácter certo e permanente. (Sujeito 117)

Neste caso específico, nota-se claramente que a ênfase que norteia o objectivo está centrada no prazo temporal definido. O nível de mensuração neste caso é focado na data em que terá de ser cumprido.

e. Produção de documentos ou serviços

Aumento do quantitativo de documentos prioritários recebidos e tratados em 5%, tomando como referência o indicador actual de 55/dia. (Sujeito 22)

Promover a melhoria do atendimento geral no âmbito de todas as actividades prosseguidas pela divisão, por forma à melhoria da imagem externa da DGAJ

- a) No atendimento telefónico
- b) No sector de relações públicas
- c) Em todas as reclamações chegadas à DGAJ e tribunais. (Sujeito 29)

Nestes objectivos apresentados, o tipo de mensuração procurado vai de encontro à definição de um conjunto quantitativo definido que um certo colaborador deve produzir em relação a igual período do ano anterior. Por outro lado, o segundo objectivo encontra-se orientado para a promoção de um conjunto de serviços ao consumidor final ou a outras entidades que interagem com a DGAJ. Num ou noutro, notamos claramente a produção de um bem, seja ele documento ou serviço como a bitola de mensuração do objectivo.

Depois de feita uma revisão sobre a recolha de dados efectuada a nível dos objectivos propriamente ditos, avançaremos, de seguida para a apresentação de um

Resultados conjunto de relações obtido através do software de análise NVivo, que nos irão permitir duas coisas distintas: nas primeiras relações irá permitir conhecermos um pouco melhor a composição do tecido de recursos humanos que compõem a DGAJ. Por outro lado, irá permitir relacionarmos alguns dados importantes que nos possam possibilitar traçar algumas conclusões interessantes.

Neste ponto específico será procurado criar um conjunto de variáveis e conjuntos de dados pertinentes, que nos dê a possibilidade de criarmos um corpo de conhecimento relevante na área de avaliação do desempenho da Administração Pública, mais especificamente na DGAJ.

Tabela 10. *Matriz de resultados entre os anos de serviço prestado e a natureza do objectivo por colaborador.*

Anos de Serviço	Aprendizagem	Desempenho
1-5	16	44
6-10	16	49
11-15	6	21
16-20	2	6
21-25	0	2
26-30	0	3

Analisando estes resultados da tabela 10, poderemos afirmar que existe uma grande quantidade de objectivos de desempenho face aos objectivos de aprendizagem. Desta forma é fácil compreender que os objectivos da DGAJ estejam definidos de acordo com aquilo que são os resultados em termos práticos de cada colaborador.

Para além disso, é interessante relevar que é no início da carreira que se concentram os objectivos de aprendizagem. Assim, tanto na classe de 1-5 anos, como na classe de 6-10 anos encontramos 16 objectivos de aprendizagem em cada um deles. Por outro lado, e funcionando como contraponto, no final da carreira já encontramos muito menos objectivos de aprendizagem, inexistindo até nas classes de 21-25 anos e de 26-30 anos.

Estes resultados podem sugerir que é no início da carreira que realizamos a maior parte das nossas aprendizagens em contexto de trabalho. Para além disso, a nossa amostra estava um pouco desequilibrada, havendo grande quantidade de sujeitos que se concentravam até aos 10 anos de carreira, contribuindo para o desnivelar de resultados em relação às classes de anos de serviço mais avançadas.

Tabela 11. *Matriz de resultados entre os anos de serviço prestado e a natureza do objectivo por número de objectivos.*

Anos de Serviço	Aprendizagem	Desempenho
1-5	17	138
6-10	18	164
11-15	6	68
16-20	2	20
21-25	0	7
26-30	0	9

Nesta segunda tabela (tabela 11), em estreita ligação com a anterior, confirma-se a esmagadora quantidade de objectivos de desempenho face aos objectivos de aprendizagem. Mas mais do que atentarmos aos valores brutos de objectivos, poderemos concluir de uma leitura atenta a esta tabela que a maior parte dos objectivos de aprendizagem está presente na proporção de um por cada colaborador. Assim, na classe de 1-5 anos de carreira encontrarmos um total de 17 objectivos de aprendizagem para apenas 16 colaboradores; na classe de 6-10 anos encontramos uma proporção de 16 para 18, respectivamente; e por fim, nas classes de 11-15 e 16-20 estão na proporção de um para um, com um total de 6 e 2, respectivamente.

Por outro lado, quanto aos objectivos de desempenho, encontramos uma proporção de cerca de 3 vezes mais objectivos para o número de colaboradores. Assim, cada colaborador tinha cerca de 3 objectivos de desempenho.

De todos os objectivos contabilizados, encontramos apenas um total de 43 objectivos cuja natureza se centrasse na aprendizagem, para um total de 406 objectivos de natureza de desempenho.

Continuando numa análise que remete para os parâmetros demográficos da nossa amostra, utilizámos novamente os dados relativos aos anos de serviço prestado na DGAJ e cruzamos estes dados com a conclusão dos objectivos, com as classificações obtidas (ver Tabela 12).

Tabela 12. *Matriz de resultados entre os anos de serviço prestado e a classificação obtida por colaborador.*

Anos de Serviço	1	3	5
1-5	3	42	40
6-10	0	47	39
11-15	2	20	18
21-25	0	2	2
16-20	0	5	3
26-30	0	3	3

Nesta tabela, teremos de começar por chamar a atenção para os valores da escala. Assim, os valores de nível 1 correspondem à não concretização do objectivo, o nível 3 corresponde à concretização do objectivo e, finalmente, o nível 5 corresponde a um ultrapassar do objectivo inicialmente imposto.

Verificamos claramente que são raros os colaboradores que obtêm o nível 1 na prossecução dos seus objectivos, totalizando 5 colaboradores que verificaram objectivos de nível 1. Nestes, 3 são em estado inicial da carreira, no primeiro patamar, do 1-5 anos, enquanto que os restantes estão localizados numa faixa com algum tempo de serviço na DGAJ, entre 11-15 anos.

Para além disto, poderemos verificar que predominam os resultados de nível três em todas as categorias de anos de serviço encontradas. Apenas no caso do extracto de 21-25 anos de serviço e de 26-30 anos encontramos resultados de número de colaboradores semelhante que obtiveram níveis 3 e 5 em objectivos. Nomeadamente no caso da faixa populacional dos 21-25 anos de serviço encontramos 2 colaboradores em cada um dos níveis 3 e 5, e na franja dos 26-30 encontramos 3 colaboradores que obtiveram nível 3 e 5.

Tabela 13. *Matriz de resultados entre os anos de serviço prestado e a classificação obtida por número absoluto de objectivos.*

Anos de Serviço	1	3	5
1-5	3	89	65
6-10	0	109	69
11-15	3	44	28
21-25	0	4	3
16-20	0	14	5
26-30	0	7	3

Tabela 14. *Distribuição dos objectivos pelos níveis de cumprimento dos mesmos.*

Nível 1	Nível 3	Nível 5
6	267	173

Nestas tabelas (13 e 14) poderemos obter, de forma mais clara, a quantidade de objectivos que foram contabilizados nos diversos escalões de anos de serviço para os níveis de desempenho já acima descritos.

Assim, os objectivos contabilizados com o nível 1 são um total de 6 apenas, face ao total de objectivos. Os objectivos de nível 3 predominam com um total de 267 objectivos, compreendendo cerca de 60% do total de objectivos. Por fim, os objectivos que obtiveram a classificação de nível 5 totalizam 173, um número ainda assim representativo.

Desta análise poderemos inferir que a grande parte da amostra de colaboradores da DGAJ cumpre os objectivos que lhes são propostos no processo de avaliação de desempenho pelo SIADAP, sendo que, ainda encontramos uma elevada percentagem de objectivos que são ultrapassados. Por fim, os objectivos que não são atingidos não representam uma expressão importante no total de resultados. Em todas as divisões de anos de serviço os resultados apresentados são homogéneos, não se verificando excepções. De destacar, ainda, que os resultados negativos em termos de cumprimento de objectivos aconteceram 3 nos colaboradores de início de carreira, entre os 1-5 anos de serviço, e os restantes 3 tiveram lugar nas respostas de colaboradores com 11-15 anos de serviço.

Tabela 15. *Matriz de resultados entre os anos de serviço prestados e a natureza da tarefa executada.*

Anos de Serviço	Regular	Melhoria	Inovação	Emergente
1-5	35	35	0	0
6-10	42	37	0	0
11-15	15	15	0	0
16-20	4	4	0	0
21-25	2	2	0	0
26-30	3	1	0	0

Nesta tabela (tabela 15) é curioso verificarmos que existe praticamente uma igualdade entre as tarefas cuja natureza é regular, de manutenção dos serviços, e de natureza de melhoria, de refinamento de processos e procedimentos. Assim, encontramos um total de 35 colaboradores entre os 1-5 anos de serviço na DGAJ que possuem quer objectivos cuja natureza das tarefas é regular, como com natureza de proceder a uma melhoria incremental nos produtos e serviços prestados. Já no que toca à faixa entre os 6-10 anos de serviço, nota-se uma pequena diferença com um total de 42 colaboradores que têm tarefas de natureza regular, e um total de 37 que têm tarefas de natureza de melhoria.

Nas 3 faixas seguintes, 11-15; 16-20; e 21-25, encontramos o mesmo número de colaboradores que comportam tanto tarefas regulares como de melhoria. Assim, respectivamente encontramos 15 colaboradores, 4 e 2. Na faixa mais avançada em termos de anos de serviço, encontramos 3 colaboradores com tarefas regulares, e apenas um deles com tarefas de melhoria.

É importante, nesta fase, salientar o facto da inexistência quer de objectivos de natureza de inovação, quer de objectivos de natureza emergente. Assim, iremos apresentar algumas razões para tal acontecer.

No que toca às tarefas de natureza de inovação, a definição acima descrita e que serviu de fronteira de categorização coloca em evidência o factor de uma melhoria repentina, radical, que implique um corte com tudo o que estava a ser feito antes naquela tarefa ou procedimento. Naturalmente existem vários factores que contribuem

Resultados para a inexistência dos objectivos inovadores. Poderemos começar pelo facto dos dados recolhidos terem sido recolhidos junto de uma instituição pública, em que, pela sua grande estrutura, se encontra muito mais reticente enquanto estrutura organizacional às mudanças radicais. Ao mesmo tempo, a própria cultura e mentalidades dos colaboradores está um pouco condicionada por esta inércia organizacional. Ou seja, é quase impossível obtermos mudanças muito radicais neste tipo de estrutura organizacional tão grande e tão complexa que acaba por integrar vários sistemas individuais, grupais e sociais, em todos eles enfrentando fenómenos de resistência à mudança que ao longo dos anos não ser foram amenizando, mas sim mantendo.

Por seu lado, as tarefas emergentes são um pouco difíceis de conceber num sistema como o SIADAP, uma vez que este se propõe a prazos muito rígidos, muito organizados e delimitados para todas as tarefas de estabelecimento e negociação dos objectivos de cada colaborador. Assim, como todas as tarefas descritas no SIADAP já estão previstas, os objectivos emergentes tal como caracterizados na nossa categorização não foram encontrados. Os objectivos emergentes estarão presentes num tipo de tarefas não previsto, que faça face às condicionantes do momento, e que, por norma é impossível encontrarmos e prevermos estas condicionantes a tempo de as incluirmos num sistema de avaliação de desempenho.

Este tipo de objectivos só fará sentido quando o desempenho é mensurável na capacidade de adaptação a situações não previstas. Estando uma estrutura já montada para um conjunto de procedimentos que se quer o mais automatizados e eficaz possível, a integração deste tipo de tarefas poderia prejudicar o próprio funcionamento de todo o sistema e processos de avaliação de desempenho, podendo provocar hiatos no que toca à quantidade de tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, ou, na face oposta, pela sobrecarga de tarefas atribuídas em regime “emergente” aos mesmos.

Analisando estes dados relativamente aos totais de objectivos categorizados na natureza de tarefa, encontramos os seguintes resultados:

Tabela 16. *Distribuição quanto aos totais de objectivos categorizados e a natureza das tarefas.*

Regular	Melhoria	Inovação	Emergente
101	94	0	0

Notamos, então (ver Tabela 16), que os objectivos se dividem de forma quase equitativa entre objectivos regulares e de melhoria. Novamente tanto os objectivos emergentes como os de inovação não são encontrados, dependendo novamente da estrutura organizacional de Administração Pública, resistente à mudança e requerendo refinamentos e melhorias face a mudanças radicais no seu funcionamento.

Tabela 17. *Quantidade de objectivos e o grau de envolvimento do objectivo em relação ao número de colaboradores.*

Individual	Grupal	Departamental	Organizacional
124	16	27	8

Nesta tabela (tabela 17) introduzimos uma variável que demonstra bem o tipo de objectivos que compõe o tecido do SIADAP. Encontramos, então um grande pendor para os objectivos de índole individual, cuja responsabilidade de cumprimento está totalmente dependente de apenas um indivíduo. Encontramos, então, um total de 124 indivíduos, num universo de 159, representando uma grande maioria de todo o tecido de Recursos Humanos da DGAJ.

Seguidamente temos os objectivos de índole departamental, com 27 indivíduos que se enquadram nesta categoria. Estes objectivos envolvem já uma quantidade assinalável de colaboradores, constituindo-se como um padrão entre os colaboradores de um certo departamento ou unidade orgânica, sugerindo que os colaboradores trabalham directamente nos objectivos definidos para cada área departamental.

Depois encontramos os objectivos partilhados por 2 a 3 colaboradores, definidos como grupais, em que encontramos um total de 16 colaboradores que possuem objectivos a atingir que são demarcadamente grupais, envolvendo uma pequena quantidade de colaboradores dentro do mesmo departamento.

Por fim, encontramos em 8 colaboradores apenas a expressão directa dos objectivos gerais da DGAJ para o ano de 2007.

Deparando-nos com estes resultados, achámos interessante efectuar uma análise à quantidade de objectivos de cada uma destas categorias. Assim, encontramos os seguintes dados (ver Tabela 18):

Tabela 18. *Quantidade de objectivos e o grau de envolvimento do objectivo.*

Individual	Grupal	Departamental	Organizacional
407	20	47	10

Novamente encontramos um grande pendor para os objectivos individuais, corroborando as observações anteriores. Daqui encontramos um total de 407 objectivos de índole individual; em segundo encontramos 47 objectivos departamentais; 20 objectivos grupais; e apenas 10 objectivos organizacionais.

No universo do total de objectivos, claramente os objectivos organizacionais perdem expressão quando comparados com os outros. No entanto, estes podem ser os objectivos mais relevantes para a organização dos processos mais gerais e críticos da DGAJ.

De seguida, iremos analisar os resultados encontrados em relação às diversas unidades orgânicas da DGAJ (tabelas 19, 20, 21, e 22).

Tabela 19. *Unidades orgânicas e distribuição da natureza dos objectivos por colaborador.*

Unidade Orgânica	Aprendizagem	Desempenho
DPR	4	10
DSGF	1	14
DAOJ	0	1
DARD	3	10
Secretariado	0	4
DAD	3	3
DIGFI	11	16
DSSIIEE	1	12
DSIC	13	19
DIE	0	2
DSRH	0	6
DAP	1	2
DPO	0	2
DAG	1	7
DAGD	1	4
Secretaria-Geral do Porto	0	1
DRGFJ	0	1
DAJCI	1	2
DSI	0	2
DAFJ	0	1
DSAJ	0	1
CFFJ	1	1

	Resultados	
DSCE	0	1
DAJCIJ	0	1
DGRFJ	1	2
Delegação do Porto	0	1
Delegação de Évora	0	1
CFOJ	0	1
DGROJ	0	1

Para além de corroborarmos o facto de que os colaboradores com objectivos de desempenho suplantam claramente os colaboradores com objectivos de aprendizagem, poderemos constatar alguns resultados interessantes. Assim, podemos verificar que existem 16 unidades orgânicas da DGAJ cujos colaboradores não têm qualquer objectivo de aprendizagem designado. Por outro lado, todas as 29 unidades orgânicas atribuem aos seus colaboradores objectivos de desempenho. De salientar ainda o facto que na DIGFI e na DSIC estão concentrados o maior número de colaboradores com objectivos de aprendizagem, respectivamente, 11 e 13.

Tabela 20. *Unidades orgânicas e distribuição da natureza dos objectivos por número de objectivos.*

Unidade Orgânica	Aprendizagem	Desempenho
DPR	4	34
DSGF	1	52
DAOJ	0	2
DARD	4	30
Secretariado	0	16
DAD	3	8
DIGFI	12	35
DSSIIEE	2	54
DSIC	13	45
DIE	0	9
DSRH	0	19
DAP	1	6
DPO	0	5
DAG	1	26
DAGD	1	16
Secretaria-Geral do Porto	0	3
DRGFJ	0	3
DAJCJI	1	6
DSI	0	10
DAFJ	0	3
DSAJ	0	4

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

		Resultados
CFFJ	1	4
DSCE	0	4
DAJCIJ	0	3
DGRFJ	1	9
Delegação do Porto	0	4
Delegação de Évora	0	3
CFOJ	0	4
DGROJ	0	3

Nesta tabela (tabela 20) é possível verificar que existe um desequilíbrio muito acentuado em algumas das unidades orgânicas da DGAJ no que diz respeito à natureza dos objectivos. De salientar que as unidades do DSSIIEE, o DSGF e o DSIC são as unidades que agregam a maior parte dos objectivos de desempenho, com 54, 52 e 45 objectivos cada, respectivamente. Por outro lado, são novamente o DIGFI e o DSIC que têm maior número total de objectivos de aprendizagem, com 12 e 13, respectivamente.

Tabela 21. *Unidades orgânicas e distribuição da natureza das actividades por número de objectivos.*

Unidade Orgânica	Regular	Melhoria
DPR	24	15
DSGF	42	10
DAOJ	3	0
DARD	10	17
Secretariado	14	1
DAD	6	5
DIGFI	8	40
DSSIIEE	25	16
DSIC	30	28
DIE	5	2
DSRH	14	2
DAP	5	4
DPO	5	1
DAG	16	9
DAGD	12	3
Secretaria-Geral do Porto	2	2
DRGFJ	1	2
DAJCJI	1	3
DSI	7	2
DAFJ	0	2
DSAJ	0	4

	Resultados	
CFFJ	1	2
DSCE	0	2
DAJCIJ	0	1
DGRFJ	5	4
Delegação do Porto	2	1
Delegação de Évora	2	1
CFOJ	3	0
DGROJ	2	1

Nesta tabela (tabela 21) é importante chamarmos a atenção para a DIGFI enquanto unidade orgânica que concentra em si a maior parte dos objectivos de melhoria, destacando-se claramente de qualquer outra das unidades orgânicas. Isto pode sugerir que esta unidade orgânica está mais voltada para a adaptação da organização, dirigida a uma mudança incremental dos processos e procedimentos da DGAJ.

Por outro lado, poderemos também destacar a DSGF como a unidade orgânica com maior número de objectivos regulares, destacando o seu cariz mais administrativo de manutenção e contributo para as actividades mais regulares de funcionamento do dia-a-dia da DGAJ.

Depois, é importante lermos que existem algumas unidades orgânicas que, embora com menos colaboradores e consequentemente com menos objectivos atribuídos, não apresentam qualquer objectivo de melhoria, como é o caso do CFOJ e do DAOJ, focando apenas as suas tarefas com objectivos de manutenção dos processos da organização. Por fim, poderemos também salientar o facto de existirem algumas unidades orgânicas que apontam apenas para objectivos de melhoria e mudança incremental da DGAJ, como são os casos da DAFJ, DSAJ, da DSCE e da DAJCIJ. Apesar de serem também unidades orgânicas mais pequenas apresentam um pendor muito importante enquanto factor de melhoria para a DGAJ.

Seguidamente, optamos por analisar os resultados obtidos relativamente às diferentes carreiras dos colaboradores da DGAJ.

Tabela 22. *Unidades orgânicas e distribuição da natureza dos objectivos por número de objectivos.*

Carreira	Aprendizagem	Desempenho	Regular	Melhoria
Administrativo	23	63	51	51
Técnico Profissional	8	15	12	12
Técnico Superior	4	26	22	18
Auxiliar	3	9	7	5
Telefonista	2	4	4	2
Técnico de Informática	1	4	4	3

Nesta tabela (tabela 22) poderemos destacar quanto à natureza dos objectivos que apresentamos sobrepõem-se os objectivos de desempenho face aos de aprendizagem, tal como observado anteriormente. No entanto, poderemos chamar a atenção para a carreira de técnico superior, cuja proporção de colaboradores com objectivos de desempenho face a objectivos de aprendizagem é superior, nomeadamente numa proporção aproximada de 5 para 1.

Já no que à natureza das actividades diz respeito, é curioso podermos observar que os objectivos regulares e de melhoria estão quase a para um com o outro. Especialmente nas carreiras de administrativo e de técnico superior estes valores são exactamente iguais, com 51 e 12 colaboradores, respectivamente. Nas restantes carreiras a ponderação de colaboradores com objectivos de melhoria era ligeiramente superior aos colaboradores com objectivos regulares, mostrando ainda uma distribuição similar nas diferentes carreiras para haver colaboradores que se regem por objectivos de melhoria, podendo ser a força motriz da organização.

Tabela 23. *Matriz de resultados entre as carreiras e a natureza de tarefa e objectivos em relação ao total de objectivos.*

Carreira	Aprendizagem	Desempenho	Regular	Melhoria
Administrativo	26	195	119	97
Técnico Profissional	8	46	31	21
Técnico Superior	4	98	47	30
Auxiliar	3	29	19	10
Telefonista	2	12	8	3
Técnico de Informática	1	14	11	5

Como seria de esperar os objectivos de desempenho estão representados de forma muito superior relativamente aos objectivos de aprendizagem (ver Tabela 23). A

Resultados
 única carreira que apresenta um valor muito significativo de objectivos de aprendizagem é a carreira administrativa, com um total de 26 objectivos de aprendizagem. No entanto, é também a carreira com um maior número de objectivos no total e em termos de objectivos de desempenho, com estes a significarem 195 objectivos, do total de 221 objectivos na referida carreira.

No pólo oposto encontramos a carreira de telefonista que apresenta um total de 14 objectivos, divididos entre 12 de desempenho e 2 de aprendizagem.

Já no que diz respeito à natureza das tarefas, ao contrário do que encontramos na tabela anterior com resultados semelhantes no que diz respeito ao número de colaboradores com objectivos regulares ou de melhoria, a verdade é que no que diz respeito ao número total de objectivos, os objectivos regulares superam claramente os objectivos de melhoria. Em todas as carreiras profissionais encontramos diferenças bastante significativas entre ambos. Por exemplo na carreira de técnico profissional encontramos 31 objectivos de regulares contra apenas 21 objectivos de melhoria.

Tabela 24. *Matriz de resultados entre as carreiras e o nível de cumprimento dos objectivos em relação ao número de colaboradores.*

Carreira	1	3	5
Administrativo	3	60	55
Técnico Profissional	1	15	13
Técnico Superior	0	25	19
Auxiliar	0	9	6
Telefonista	1	3	4
Técnico de Informática	1	3	4

Nesta tabela (tabela 24), poderemos salientar que a carreira profissional que apresenta mais colaboradores com objectivos tanto no nível três como no nível cinco foi a carreira de administrativo, com um total de 60 colaboradores no nível três e 55 colaboradores no nível 5. De todas as carreiras da DGAJ, é importante salientar também que as carreiras de técnico superior e de auxiliar são as únicas em que nenhum colaborador logrou atingir objectivos apenas no nível 1.

Tabela 25. *Matriz de resultados entre as carreiras e o nível de cumprimento dos objectivos em relação ao número total de objectivos.*

Carreira	1	3	5
Administrativo	4	129	86

	Resultados		
Técnico Profissional	1	33	21
Técnico Superior	0	68	32
Auxiliar	0	22	10
Telefonista	1	6	6
Técnico de Informática	1	8	7

Já no que diz respeito ao número bruto de objectivos (ver Tabela 25), os dados corroboram os resultados anteriores. Os objectivos mais comuns são os objectivos de nível 3, sendo que os mais raros são os objectivos de nível 1, com apenas um total de 7 objectivos em todo o universo de objectivos identificados. Destes 7, quatro deles estão localizados na carreira de administrativo.

Tabela 26. *Matriz de resultados entre o género e a natureza de objectivo e tarefa.*

Género	Aprendizagem	Desempenho	Regular	Melhoria
F	33	102	83	83
M	9	27	22	21

Esta tabela (tabela 26) mostra-nos claramente que existe um equilíbrio entre os objectivos de melhoria e os regulares quer no género feminino, quer no masculino. Ao mesmo tempo corrobora os valores anteriores de um pendor muito superior nos objectivos de desempenho face aos de aprendizagem.

Tabela 27. *Matriz de resultados entre o género e valor atribuído aos objectivos*

	1	3	5
F	7	215	141
M	0	59	39

Nesta tabela (tabela 27) podemos verificar que os colaboradores masculinos não apresentam qualquer objectivo cujo índice de classificação tenha sido de nível 1, contra sete objectivos no lado feminino. Para além disso, podemos concluir que a maior parte dos objectivos são cotados como estando no nível médio, embora em ambos os género os valores de objectivos de nível cinco são bastante significativos.

Tabela 28. *Duração das tarefas e natureza dos objectivos correspondentes*

Duração da Tarefa	Aprendizagem	Desempenho
Anual	36	97
Semanal	0	30
Mensal	1	36
Rotina	8	74
Plurimensal	1	20
Plurisemanal	0	3

Nesta tabela (tabela 28), verificamos que a maioria das tarefas de aprendizagem está nos extremos, ou seja, por um lado correspondem aos objectivos anuais, por outro lado, encontramos um valor ainda relevante nas tarefas de rotina.

Tabela 29. *Correspondência entre o género e a classificação qualitativa obtida*

Género	Bom	Muito Bom	Excelente	Necessita Desenvolvimento
F	69	33	0	1
M	17	10	1	0

Nesta tabela (tabela 29) encontramos um pendor muito maior para a classificação média, como seria de esperar. No entanto, verificamos ainda uma grande quantidade de colaboradores que obtiveram classificações de muito bom. Nos extremos, apenas um colaborador para cada classificação. Assim, um homem obteve a classificação de excelente, e uma mulher obteve a classificação de necessita desenvolvimento.

Discussão

A análise dos objectivos do SIADAP na DGAJ trouxe-nos bastantes constatações interessantes que iremos procurar discutir de acordo com as pesquisas existentes na literatura, enquadradas no nosso problema de investigação. O SIADAP apresenta um conjunto de objectivos muito diversos, que obriga a uma interacção entre vários actores e estruturas organizacionais. O tecido de objectivos que analisamos está, na sua maioria, de acordo com os princípios gerais que regem as teorias e modelos vigentes de avaliação e gestão do desempenho. No entanto, ainda identificamos algumas falhas, nomeadamente a ausência de objectivos de inovação ou emergentes, apenas para citar as mais importantes. Assim, existe uma necessidade de profundas mudanças nas organizações do sistema público, para que o SIADAP atinja os seus objectivos plenos. As mesmas devem começar pelas mudanças na cultura organizacional e no novo paradigma consubstanciado na passagem da “avaliação-sanção” à “avaliação-diálogo” reforçando a importância da comunicação, implica a sua inserção num processo mais vasto (Peretti, 2004).

Um sistema integrado de recursos humanos, especialmente na gestão do desempenho deve ter em conta que os objectivos definidos devem tocar diferentes naturezas de tarefa, níveis de mensuração, entre outras características. Devem coexistir objectivos para a actividade regular, objectivos relacionados com mudanças incrementais e objectivos relacionados com a inovação e melhoria radical.

A teoria da avaliação por objectivos sugere que os objectivos dos colaboradores influiriam de forma decisiva na sua motivação e realização pessoal, e deveriam, por isso, ser alvo de uma definição cuidada e precisa (Latham e Seijs, 1999).

A recompensa directa que existe entre uma boa (ou má) avaliação decorrente do SIADAP, nomeadamente no que diz respeito aos prémios de desempenho e à ascensão na carreira ainda o coloca um pouco no plano da “avaliação-sanção”.

No processo de definição de objectivos, mais do que uma definição de objectivos regrada e de acordo com um conjunto de procedimentos bem estruturados, o processo de avaliação do SIADAP envolve uma participação dos actores que estão

sujeitos à avaliação, fazendo com que aumente a sua carga de compromisso, comprometimento, e conseqüentemente, esforço despendido no cumprimento da tarefa. No entanto, tal como referimos anteriormente, a definição participada de objectivos poderá estar condenada ao fracasso caso a estrutura organizacional seja rígida, de tipo mais dirigista, e que orientem desta forma as relações entre indivíduos e departamentos.

Os objectivos de avaliação de desempenho devem ser o mais precisos possível. De modo a este princípio se cumprir foi criado no SIADAP um manual de apoio ao sistema de avaliação de desempenho. No entanto, ao longo da nossa análise encontramos alguns objectivos que apresentavam falhas ao nível da formulação, fosse por falta de mensurabilidade ou por dificuldade na definição clara de uma tarefa a atingir. Estas falhas tornam o próprio processo de avaliação mais complicado, uma vez que sem termos completo conhecimento do que é suposto avaliarmos, dificilmente obteremos medidas precisas de desempenho.

Os objectivos de desempenho também nos colocam face a um problema que urge ser solucionado no seio da vida organizacional. Ao verificarmos que existe uma quantidade relevante de sujeitos que obtém avaliações negativas, o que se espera que façamos com estes resultados? No caso da DGAJ, apenas um colaborador apresentou um resultado qualitativo de “necessita de desenvolvimento”, e apesar da formulação da própria classificação final remeter para a integração deste colaborador num plano de desenvolvimento individual e direccionado para ele, a verdade é que a literatura ainda apresenta como um problema o modo de lidarmos com este tipo de resultados negativos de avaliação. Apesar dos sistemas de gestão de desempenho promoverem o desenvolvimento e a reabilitação continuada do desempenho dos colaboradores, os supervisores e avaliadores ainda estarão perante uma tarefa que poderá afectar negativamente a sua carreira e as decisões futuras que sejam chamados a tomar (Harrison, Newman e Roth, 2006). Olhando a organização como uma unidade de negócio, produtiva e em competição no mercado e contexto em que se insere, o fraco desempenho dos colaboradores levanta ainda outra questão, nomeadamente o facto de que baixando a sua produtividade, toda a produtividade geral da organização sairá afectada.

De modo a contornarmos estes problemas, deveremos dotar o nosso sistema de avaliação de desempenho de objectivos que possibilitem o seu controlo periódico

numa base mais constante do que a anual. Os objectivos quer de desempenho, quer de aprendizagem devem ser, para além de bem definidos, divididos em subtarefas que possam ser mais simples e realizáveis ao longo do período de avaliação, possibilitando um maior controlo sobre o grau de cumprimento dos mesmos. Tal como verificaram Bandura e Cervone (1983) e mais tarde retomando por Bandura (1991), a verdade é que a monitorização do desempenho está associada a melhores resultados dos colaboradores que utilizam a informação do feedback que recebem quanto aos seus objectivos de melhoria incremental. Para além disto, ao estabelecerem objectivos que sejam mais proximais e que permitem melhor controlo ao longo do tempo, os colaboradores acabam por, na lógica da definição participada dos objectivos, definir objectivos que são mais ambiciosos, em comparação com colaboradores que definam apenas objectivos anuais sem que lhes seja pedido um controlo mais regular do cumprimento dos objectivos (Bandura, 1991). Estes estudos de Bandura levam-nos a reflectir sobre a importância e mais até, pela necessidade de termos objectivos proximais bem definidos, consonantes com a aprendizagem que desejamos incutir nos nossos colaboradores e que possam contribuir para o crescimento da nossa organização.

Ainda a definição de objectivos apresenta outro problema que deverá ser contemplado no desenho dos sistemas de avaliação de desempenho. Este prende-se com o facto de necessitarmos de adquirir conhecimento antes de estarmos preparados para cumprir uma dada tarefa ou objectivo que nos é pedido. Tal como demonstraram Seijts e Latham (2005), definir objectivos desafiantes em estádios iniciais de aprendizagem leva, normalmente, a uma quebra no desempenho geral do colaborador. Na DGAJ, verificámos que a grande maioria dos objectivos definidos é de desempenho, o que nos faz questionar até que ponto os colaboradores estarão preparados para os atingir. Apesar dos resultados mostrarem que a maioria dos objectivos é cumprido, até que ponto eles não poderiam ser na sua maioria superados se fossem dados aos colaboradores outro tipo de ferramentas de aprendizagem?

A maioria dos objectivos na DGAJ é cumprida com o nível médio (267 objectivos), ao mesmo tempo, a maioria (86) dos colaboradores foi classificada como tendo um desempenho qualitativo “Bom” (valor médio). Ora este fenómeno poderá estar ligado ao efeito de tendência central e de leniência definido aquando do enquadramento do nosso problema de investigação. No entanto, teremos de ter em atenção que as leis de criação do SIADAP apresentam quotas muito rígidas quanto à

atribuição de valores mais elevados de desempenho. Ao mesmo tempo, atribuir uma classificação acima ou abaixo da média obriga o avaliador a cumprir um certo número de procedimentos justificativos que irá, em última instância passar pela aprovação de uma comissão de avaliação criada para o efeito. Ou seja, apesar de se verificar os efeitos de tendência central e leniência, teremos de os interpretar no contexto em que se inserem, uma vez que se encontram condicionados pela quotização da atribuição de melhores classificações, ou de exigirem por parte dos avaliadores um conjunto de procedimentos muito específicos.

Quanto à proposta apresentada por Bandura (1991), tentámos verificar até que ponto os objectivos de aprendizagem corresponderiam a tarefas mais curtas no tempo. A verdade é que a diferença existente entre os objectivos de aprendizagem e os de desempenho não nos permitiu retirar conclusões sobre esta hipótese, apenas nos remetendo para alguns dados residuais que possam apontar na direcção da confirmação da hipótese explanada. De modo a desenvolvermos melhor esta questão poderíamos, por exemplo, introduzir uma nova observação dos objectivos para os anos seguintes e tentar isolar um conjunto de objectivos mais pequeno e mais específico que nos permitiria saber com mais detalhe se, de facto, os objectivos proximais/ distais estariam de forma relevante relacionados com o facto de serem de desempenho/ aprendizagem, respectivamente.

Não devemos cingir-nos “apenas” à obtenção de resultados. Apesar de que cada vez mais as organizações são reféns destes resultados, do desempenho, dos números, dos balanços, do lucro. No entanto, todos os anos os resultados anuais de sistemas de avaliação de desempenho, muitas vezes incompletos e aplicados de forma pouco correcta acabam por influenciar toda uma carreira dos colaboradores. Mais do que tomar os resultados da avaliação de desempenho como um final, deveremos olhá-los como um ponto de partida para uma viagem, uma viagem em que os colaboradores vão ser colocados no centro das “preocupações” da organização e possam ser olhados como o melhor meio de resolver os problemas da própria organização. Assim, mais do que punirmos ou recompensarmos os colaboradores, deveremos sim mantê-los motivados, atentos, corrigindo e melhorando sempre o seu desempenho e resultados individuais, para que isso se possa reflectir no próprio desempenho da organização.

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

Discussão

Limitações

Como todos os trabalhos de investigação, também este apresenta algumas limitações, que foram sendo tomadas em consideração ao longo do processo de construção desta dissertação. Apesar do presente estudo nos satisfazer no que aos contributos para a investigação diz respeito, nomeadamente ao acrescentar alguns dados relevantes no âmbito da definição de objectivos, especialmente no que diz respeito à Administração Pública, a verdade é que a metodologia de análise de dados que utilizamos poderia ter incluído outro tipo de técnicas, complementando os dados recolhidos junto da nossa amostra, tornando a própria investigação mais rica. Por exemplo, paralelamente aos dados recolhidos através dos relatórios de cada colaborador, teria sido oportuno também realizar algumas entrevistas, nomeadamente aos chefes de secção ou unidade orgânica, de modo a termos um feedback mais fidedigno e completo do modo como o processo de definição de objectivos tem sido conduzido ao longo dos anos de aplicação do SIADAP. Este tipo de recolha poder-nos-ia ter permitido aprofundar um pouco o nosso conhecimento tácito sobre a realidade da aplicação do SIADAP no caso específico da DGAJ, podendo dar-nos uma visão mais transversal do que é a realidade de aplicação desta metodologia de avaliação de desempenho.

Para além desta, talvez de futuro pudéssemos incluir neste estudo uma comparação com uma organização privada, ou com diferentes serviços públicos, que nos permitisse retirar algumas ilações mais generalizáveis no que diz respeito à definição de objectivos em diferentes contextos e sistemas de avaliação e gestão do desempenho.

Por fim, tratando-se de um trabalho de cariz qualitativo, estará mais permeável a críticas a nível de fidelidade dos dados e a valia objectiva dos mesmos. Claro que a análise de dados qualitativos nos permite um tipo de análise mais completa e complexa que uma análise de metodologia quantitativa, mas de qualquer forma, está sujeita a uma dose de subjectividade e de interpretação bastante grande, que poderá influenciar o modo como os dados são lidos. Na pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo é interpretativa, envolvendo a leitura atenta de texto. Os investigadores qualitativos utilizando uma abordagem analítica reconhecem que o texto é susceptível

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

Limitações
e aberto a interpretações, reflectindo múltiplos significados, e depende do seu contexto. (Julien, 2008).

Conclusões

O presente estudo integrava a componente de investigação / dissertação do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações na Universidade de Évora. Ao longo do nosso estudo, realizamos um conjunto de procedimentos que nos permitiram contribuir com um corpo de conhecimento bastante interessante na área da avaliação de desempenho, mais precisamente no que à definição de objectivos diz respeito.

Assim, verificámos que existe na DGAJ um conjunto de procedimentos que se encontram muito ligados ainda a uma estrutura demasiado rígida e adversa à mudança, fruto de uma organização demasiado burocrática e com um tecido quer estrutural, quer em termos de recursos humanos que olha para a mudança com desconfiança, colocando-se sempre de “pé atrás” face a esta. Também em termos culturais ainda nos encontramos muito amarrados a um regime que não via com bons olhos a mudança e a inovação.

De qualquer forma, embora os objectivos do SIADAP na DGAJ tenham falhado no que à introdução de inovações diz respeito, a verdade é que estes se encontram de acordo com os objectivos estratégicos da organização e estão alinhados com os objectivos primários no SIADAP, em que se propõe uma melhoria constante, incremental dos serviços prestados. Assim, poderemos concluir que a grande maioria dos objectivos do SIADAP na DGAJ se perfilam como potenciadores de uma evolução espaçada no tempo, contínua e voltada para o futuro.

Partindo desta primeira conclusão, também nos satisfaz verificar que grande parte destes mesmos objectivos são cumpridos, e uma boa parte são até ultrapassados, revelando uma dinâmica dos colaboradores bastante significativa no que toca à contribuição e à sua acção individual para contribuir para uma melhoria mais geral, seja ela organizacional ou departamental. Por outro lado, também nos poderíamos questionar em que medida os objectivos são realmente desafiantes e difíceis. Esta poderia ser uma das próximas investigações a efectuar, que nos permitiria perceber de que forma os colaboradores percebem os objectivos que lhes são atribuídos.

Conclusões

Apesar de uma grande prevalência dos objectivos de melhoria face aos objectivos de manutenção, a verdade é que embora esta primeira afirmação nos possa levar a pensar que a DGAJ seria uma organização norteada para o desenvolvimento dos próprios colaboradores em termos de competências e conhecimentos, a verdade é que verificámos que embora existam com alguma frequência, os objectivos de aprendizagem, que fomentam o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, preparando-os e adaptando-os ao contexto em que se inserem, naturalmente são claramente suplantados pela quantidade de objectivos de desempenho. Mais, todos os colaboradores têm objectivos de desempenho, ao mesmo tempo que existem alguns que não têm qualquer tipo de objectivos de aprendizagem. Este facto não nos surpreende muito, uma vez que desde a última reforma da Administração Pública, tem sido feito um esforço para tornar as entidades públicas cada vez mais uma unidade de negócio, disponibilizando produtos e serviços quer a consumidores externos, quer a internos, levando uma aposta cada vez maior para o cumprimento de objectivos claramente mensuráveis, com resultados visíveis e o mais imediato possível, atribuindo aos objectivos um cariz muito mais concreto e que possa contribuir de forma decisiva para uma melhoria visível da organização.

Decorrente desta anterior constatação, e tendo os dados para o corroborar, a verdade é que grande parte dos objectivos definidos no SIADAP da DGAJ se encontram com a maioria dos princípios SMART da definição de objectivos. Nomeadamente a mensurabilidade, a especificidade e o facto de estarem delimitados num espaço de tempo bem definido. Este facto contribui para a agilização que se procura na Administração Pública, num contexto em que se tenta evitar cada vez mais a burocracia e avançar-se para processos cada vez mais eficazes. Se as estruturas internas das organizações públicas se encontrarem bem agilizadas entre si, é natural que também melhorem a resposta a todos os que necessitam dos seus produtos e serviços. No entanto, tal como podemos constatar na DGAJ, a estrutura departamental desta organização pública é imensa, com um conjunto simplesmente incrível de departamentos que, em muitos casos, operam independentemente uns dos outros, provocando maior diferenciação e por vezes até uma falta de sentimento de identificação para com a organização e os seus colegas de outros departamentos. A falta de identificação com a organização poderá também contribuir para a falta de articulação entre as diferentes estruturas nas quais se divide a DGAJ.

Conclusões

Procurar a integração de pessoas e serviços, de recursos humanos e materiais, potencializando a utilização e rentabilidade dos mesmos. Apesar da Administração Pública continuar a ser fornecedora exclusiva de muitos serviços, a verdade é que o mercado global em que estamos inseridos obriga-a a fazer face a concorrência cada vez mais feroz do sector privado, e mesmo de organizações estrangeiras. A implementação contínua de sistemas de qualidade como as normas ISO e o Six Sigma são exemplos da excelência que muitas organizações buscam para desenvolverem o seu capital de inovação e integrarem serviços de excelência em todos os eixos onde intersectam a sua actividade.

Latham e Lock (1979) apresentarem a definição de objectivos como um mecanismo de motivação por excelência defendendo, até, a sua utilização de forma isolada, a verdade é que deveremos sempre integrar a definição de objectivos num sistema maior de desenvolvimento organizacional, sendo que este processo de avaliação de desempenho seria apenas um dos eixos de análise do desempenho organizacional.

A definição dos objectivos na Administração Pública, sobre a qual trazemos aqui um exemplo deve caminhar no sentido de integrar este processo nas políticas de gestão de desempenho, uma vez que só com a necessária agilização das estruturas e dos recursos humanos e materiais da organização será possível fazer face às constantes adaptações a que as organizações, também as públicas, estão sujeitas, de forma a manterem-se competitivas e na linha da frente no que toca à disponibilização de produtos e serviços. Talvez este seja o ponto mais saliente da análise que realizamos aos objectivos da DGAJ para 2007, a ausência de objectivos que visem a busca de soluções diferentes, radicais que provoquem ruptura com anteriores processos e procedimentos e que permitam uma evolução mais rápida das próprias estruturas e dinâmicas organizacionais. Decorrente deste facto, também os objectivos de aprendizagem devessem ser mais difundidos por todos os colaboradores, de todas as áreas, uma vez que com novas competências e conhecimentos, com um capital humano de valor acrescentado será possível à organização apresentar-se em melhores condições para concorrer em todos os contextos em que se encontrar envolvida.

No primeiro contacto com o responsável de recursos humanos da Direcção Geral da Administração da Justiça (DGAJ) confirmamos uma ideia que trazíamos já

Conclusões

incurtida conosco. A verdade é que o processo de implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) está a ser mais moroso do que seria de esperar. A estrutura da Administração Pública nacional é muito resistente à mudança, especialmente quando falamos de um instrumento que pode decidir, de forma definitiva, o futuro de um colaborador.

As diferenças entre organizações fazem-se hoje nos recursos humanos mais do que nos materiais, são os pequenos detalhes que pautam as principais diferenças entre organizações. A avaliação de desempenho e o modo como os objectivos são definidos poderá ser o ponto de partida que propulsione o desenvolvimento destes pormenores, proporcionando a alavanca necessária para a necessária e exigível competitividade das organizações, neste caso específico, da DGAJ. A gestão moderna de recursos humanos nas organizações tem de permitir que se olhem para as pessoas como elementos repletos de potencial para o desenvolvimento da organização. (Hille, 2010)

Por fim, no paradigma actual dos sistemas integrados nas organizações, a verdade é que todos os processos influenciam e são influenciados pelos outros, resultando a dinâmica organizacional numa construção através de múltiplas fontes que constituem a identidade e a cultura da própria organização. Assim, mais do que um fim, o processo de avaliação de desempenho deve constituir um ponto de partida para lançarmos as bases de um desenvolvimento sustentado do trabalho a concretizar naquela organização. A avaliação de desempenho, especialmente na figura dos objectivos deve constituir uma ferramenta de elevado potencial para melhorar o desempenho de ambos recursos humanos e organização no seu todo.

Este contexto de mudança exige que a organização seja muito explícita na divulgação dos seus objectivos e que esteja preparada para responder a perguntas que definem o relacionamento futuro com os seus colaboradores:

1. Qual a visão de futuro da organização;
2. Quais os objectivos estratégicos da mesma;
3. O que a organização espera dos colaboradores;
4. Quais as competências necessárias para a pessoa desempenham com eficiência as suas tarefas;
5. Que competências devem ser adquiridas e como;
6. Como verificar se o desempenho estabelecido está a ser atingido;
7. Que recompensas terá o colaborador se o objectivo for atingido, ou superado

Conclusões

Estas respostas têm de nortear toda a direcção e rumo da organização e vemos em todas elas pontos de toque, de coalização entre a avaliação de desempenho e estas perguntas fundamentais para a organização. Quanto mais claras as respostas dadas pela organização, maior será a probabilidade de gerar comprometimento e empenho junto dos colaboradores para atingirem os seus objectivos e desenvolverem o binómio organização-colaborador. É importante que se valorize de forma efectiva os resultados dos colaboradores para que estes possam gerar melhores resultados futuros à medida que se for evidenciando o seu amadurecimento profissional.

Os modelos de gestão por competências, nos quais o SIADAP poderia ser considerado são os que se coadunam mais com esta forma de organizar o seu trabalho e o seu próprio desenvolvimento, alinhando a administração com as reais necessidades da organização. A capacidade de gestão das organizações públicas terá de ser guiada pela capacidade de cumprir objectivos, definidos mediante o planeamento e implementação integrados, coordenados e participativos, e o modelo de gestão deverá considerar o contraditório, o debate de ideias e o conflito de tarefa gerador de inovação e de desenvolvimento, inspirando a evolução social e técnica de todos os colaboradores e organização.

Referências

Alder, G. (2007). Examining the Relationship Between Feedback and Performance in a Monitored Environment: A Clarification and Extension of Feedback Intervention Theory. *The Journal of High Technology Management Research* .

American Psychology Association. (2002). *Ethical Principal of Psychologists and Code of Conduct*. APA.

Ansoff, L. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.

Araújo, J. (2007). A Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal: A Experiência Recente.

Armstrong, M., & Baron, A. (2004). *Managing Performance: Performance Management in Action*. London.

Assembleia da República Portuguesa. (22 de Março de 2004). Criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. *Diário da República, I Série A, 68* , 1586-1589. Lisboa.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Performance* , 50, 248-287.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed, pp. 154-196). New York: Guilford.

Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and Self-efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems. *Journal of Personality and Social Psychology* , 40, 1017-1028.

Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bilhim, J. (2003). A Avaliação de Desempenho na Administração Pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas* , 4(1), 72-87.

Bjur, W., & Gerald, C. (1978). On Reforming Institutional Bureaucracies. *International Review of Administrative Sciences* , 44, 359-365.

Bridges, W. (Setembro de 1994). The End of the Job. *Fortune* , pp. 62-74.

Burton, D. (1993). Goal setting in sport. In R. N. Singer, M. Murphy, & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. New York: MacMillan.

Cardoso, P. & Moreira, J. (2009). Self-efficacy beliefs and the relation between career planning and perception of career barriers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. 9, 177-188.

Carson, K., Cardy, L., & Dobbins, G. (1992). Upgrade the Employee Evaluation Process. *HR Magazine*, 37, 88-92.

Cleveland, J., & Murphy, K. (1992). Analyzing Performance Appraisal as Goal-Directed Behavior. In G. Ferris, & K. Rowland (Edits.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 10, pp. 121-185). Greenwich, USA: JAI Press.

Cox, R. H. (1994). *Sport psychology: Concepts and applications*. Wisconsin: Brown & Benchmark.

Cruz, J. F. (1996). O treino de formulação de objectivos como estratégia motivacional. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto*. Braga: SHOSistemas Humanos e Organizacionais.

Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management, and Improving Individual Performance: a Motivational Framework. *Management and Organizational Review*, 2, 253-277.

Dessler, G., & Loyd-Walker, B. (2004). *Human Resource Management*. French's Forest, NSW: Pearson Education Australia.

Dickinson, T. (1993). Attitudes About Performance Appraisal. In H. Schuler, & M. Smith (Edits.), *Personnel Selection and Assessment: Industrial and Organizational Perspectives* (pp. 141-161). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

Duda, J. (1994). A goal perspective theory of meaning and motivation in sport. In S. Serpa, J. Alves, & V. Pataco (Eds.), *International perspectives on sport and exercise psychology*. EUA: Book Crafters.

Dutra, A. (2003). *Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional: Incorporando a Dimensão Integrativa à MCDA Construtivista - Sistémico - Sinérgica*. Tese de Doutoramento, Universidade Federal de Santa Catarina.

Referências

Elliot, A., McGregor, H., & Gable, S. (1999). Achievement Goals, Study Strategies and Exam Performance: A Mediational Analysis. *Journal of Educational Psychology* , 91(3), 549-563.

Erdogan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review* , 12, 555-578.

Evans, J. (2004). An Exploratory Study of Performance Measurements Systems and Relationships With Performance Results. *Journal of Operations Management* .

Ferris, G., & Judge, T. (1991). Personnel / Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal of Management* , 17, 447-488.

Ferris, G., & Treadway, D. (2008). Culture Diversity and Performance Appraisal Systems. In D. Stone, & G. Stone-Romero (Edits.), *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices* (pp. 135-155). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Ferris, G., Munyon, T., Basik, K., & Buckley, M. (2008). The Performance Evaluation Context. Social, Emotional, Cognitive, Political and Relationship Components. *Human Resource Management Review* , 18, 148-163.

Freitas, C., Medeiros, P., Cabral, S., Rosa, A., Costa, I., Costa, M., et al. (2007). Gestão da Qualidade: Uma Experiência de Implementação da CAF.

Greenhaus, J. (2006). *Carrer Goal. Encyclopedia of Carrer Development*. Sage Publications.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e Formas de Uso*. Estorial: Principai Editora.

Hille, M. (2010). Gestão Moderna de Pessoas. *Revista do Observatório Nacional de Recursos Humanos*, 7. Disponível em www.onrh.org .

Harris, D., & Harris, B. (1984). *The athlete's guide to sport psychology: Mental skills for physical people*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Harrison, D., Newman, D., & Roth, P. (2006). How Important are Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal* , 49, 305-325.

Hatch, M. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organizational Studies* , 20, 75-100.

Holbrook, R. (2002). Contact Points and Flash Points: Conceptualizaing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview. *Human Resource Management Review* , 12, 101-123.

Referências

Ilgén, D. (1994). Personnel Selection and Classification. In M. R., C. W., & J. H. (Edits.), *Jobs and roles: accepting and coping with the changing structure of organizations*. Laurence Erlbaum Assosiates, Inc.

Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review* , 31, 386-408.

Kamouche, K., & Cunha, M. (2001). Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organizational Studies*, 22 , 733-764.

Kyllo, L., & Landers, D. (1995). Goal-setting in sport and exercise: A research synthesis to resolve the controversy. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 117-137.

Latham, G., & Locke, E. (1979). Goal Setting - A Motivational Technique that Works. *Organizational Dynamics* .

Latham, G., & Locke, E. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics* , 4(35), 332-340.

Latham, G., & Seijts, G. (1999). The Effects on Proximal and Distal Goals on Performance on a Moderately Task. *Journal of Organizational Behavior*, 20 , 421-429.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G., (2002). Social cognitive career theory. In, D. Brown, & Associates (Eds.), *Career choice and development* (4th ed., pp.255 - 311). San Francisco: Jossey-Bass.

Levy, P., & Williams, J. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management* , 30, 881-905.

Locke, E. A. (1966). The relationship of intentions to level of performance. *Journal of Applied Psychology*, 50, 60-66.

London, M., Mone, E., & Scott, J. (2004). Performance management and assessment: *management*, vol. 43, nº 4, p.319-336.

Mastracci, S., Newman, M., & Guy, M. (2006). Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs. *American Review of Public Administration* , 2(36), 123-138.

Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human resources*
Mobey, C. (n/d). The Effects of Performance Review in Appraisal: Evidence and Implications. In F. Clive (Ed.), *Managing Learning*.

Morse, J. (1997). Recognizing the Power of Qualitative Research. In M. Janice, *Completing a Qualitative Project: Details and Dialogue*. London: Sage.

North, D. (1996). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Panagiotis, V. (2009). Bent Mesuring Stick (or Performance Appraisal). In *Encyclopedia of Business in Today's Worlds*.

Peretti, J. (2004). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo, 3º ed.

Pollitt, C. (2001). Convergence: The Useful Myth? *Public Administration* , 79(4), 933-947.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Redman, T., Snape, E., Thompson, D., & Ka-Ching, F. (2000). Performance Appraisal in an NHS Hospital. *Human Resource Management Journal* , 10(1), 48-62.

Rocha, J. (1999). Reformar a Administração Pública é Possível. *Forum 2000, Reformar a Administração Pública: Um Imperativo* (pp. 67-69). Lisboa: ISCSP.

Scott, W. (1965). Long Range Planning in American Industry. American Management Association

Secretaria de Estado da Administração Pública. (2004). *Avaliação de Desempenho. Manual de Apoio*. Lisboa.

Seijts, G., & Latham, G. (2005). Learning versus Performance Goals: When Should Each be Used? *Academy of Management Executive*, 19 .

Silva, L. (2003). O Balanced Score Card e o Processo Estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração* , 10(4), 61-73.

Taylor, P., & Pierce, J. (1999). Effects of Introducing a Performance Management System on Employees' Subsequent Attitudes and Effort. *Public Personnel Management* , 28(3).

Tetlock, P. (1985). Accountability: A Social Check on the Fundamental Attribution Error. *Social Psychology Quarterly* , 48, 227-236.

Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. In S. Augusto, & P. José (Edits.), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Waite, M., & Stites-Doe, S. (2000). Removing Performance Appraisal in Merit Pay in the Name of Quality - An Empirical Study of Employees' Reactions. *Journal of Quality Management* , 5, 187-206.

Weinberg, R., & Weigand, D. (1996). Goal setting in sport and exercise: A reaction to Locke. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 15, 88-96.

Wexley, K., & Yukl, G. (1977). Organizational Behavior and Personnel Psychology. In R. D. (Ed.). Homewood: IU.

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

Referências

Wilson, F. (2002). Dilemmas of Appraisal. *European Management Journal* , 20(6), 620-629.

Young, I. (2006). *Performance Evaluation Systems. Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. Sage Publications.

Anexos

Anexo I – Carta de Apresentação à DGAJ

Lisboa, 12 de Dezembro de 2008

Exma. Sra. Directora-Geral da Administração da Justiça, Dra. Helena Ribeiro,

O meu nome é Ricardo Frazão, e sou estudante de mestrado em Psicologia das Organizações na Universidade de Évora.

Para concluir a minha formação académica, estou a iniciar uma investigação na área da Avaliação de Desempenho e estou especialmente interessado na avaliação do processo de existente em relação aos Oficiais de Justiça.

Desta forma, por recomendação do Doutor Pedro Zany Caldeira (formador externo da DGAJ), venho por este meio solicitar autorização para recolher os dados para a minha investigação na instituição que V. Exa. Superiormente dirige.

Gostaria de marcar uma pequena reunião com V. Exa., onde poderíamos discutir melhor todas as questões relativas a este processo. De qualquer forma, junto envio um pequeno resumo do que pretendo fazer ao longo da minha investigação.

Desde já, agradeço a atenção dispensada,

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Ricardo Frazão

Anexo II – Template para recolha de dados

Descrição do Objectivo E Determinação do Indicador de Medida	Ponderação	Avaliação 1/3/5
--------------------------------------------------------------------	-------------------	--------------------

ID:	Sexo:	Idade:	Tempo de Serviço:	Unidade Orgânica
Função:			Carreira:	

Avaliação Global

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		50%
Competências comportamentais		40%
Atitude Pessoal		10%
Avaliação final – Expressão quantitativa		
Avaliação final – Expressão qualitativa		

Anexo III – Proposta de Lei do SIADAP

PL 307/2007 – 23ABR

Exposição de motivos

A presente proposta de lei institui o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), aplicando-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respectivos dirigentes e demais trabalhadores, concretizando uma concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham.

O sistema, com as suas três componentes que agora se propõem, tem uma vocação de aplicação universal à administração estadual, regional e autárquica. Contudo prevê mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos que lhe permitirão enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão.

O sistema assenta numa concepção de gestão dos serviços públicos centrada em objectivos. Daí que na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores assumam um papel central os resultados obtidos face aos objectivos previamente fixados, designadamente objectivos de eficácia, eficiência e qualidade. Os resultados são medidos mediante indicadores previamente fixados que permitam transparência e imparcialidade, prevenção da discricionariedade e, sempre que possível, comparabilidade com padrões nacionais e internacionais.

O sistema de avaliação dos serviços públicos que agora se pretende introduzir constitui um padrão mínimo, visando reforçar na Administração Pública uma cultura de avaliação e responsabilização, vinculada pela publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão e assente num instrumento fundamental: os indicadores de desempenho.

Tratando-se de uma inovação, que se pretende de largo alcance para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, prevê-se que na sua introdução e desenvolvimento tenham um papel relevante os serviços que, no contexto do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), foram institucionalizados em todos os Ministérios, com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação. Igualmente se prevê um papel relevante para o Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. Estas instâncias terão um papel importante nos processos de auto-avaliação e de hetero-avaliação dos serviços públicos, envolvendo, nomeadamente o apoio técnico, o acompanhamento e a validação dos indicadores de desempenho e dos mecanismos de avaliação.

Prevêem-se os efeitos resultantes dos processos de avaliação dos serviços, com impacto na gestão e na avaliação dos seus dirigentes e trabalhadores.

O sistema de avaliação de dirigentes superiores assenta nas cartas de missão – já existentes para os de 1.º grau e agora criadas para os de 2.º grau – nos resultados obtidos e também na avaliação de competências que se reputam essenciais para um bom desempenho nos mais altos cargos da Administração Pública. Em matéria de resultados assumirão particular relevância as opções adoptadas no domínio da gestão de recursos humanos – assim se relacionando com aspectos fundamentais do novo sistema de vinculação, carreiras e remunerações dos trabalhadores da Administração Pública – e de aplicação dos próprios sistemas de avaliação.

A avaliação dos dirigentes intermédios, centra-se igualmente nos “Resultados” obtidos pela respectiva unidade orgânica que, na avaliação final de cada dirigente, recolhem uma ponderação bem mais elevada que as “Competências” demonstradas no desempenho.

Quanto à escolha das “Competências” que relevam para a avaliação dos dirigentes intermédios adoptou-se uma solução flexível: a de escolha, em lista aprovada em portaria, de acordo com as especificidades dos serviços e das funções. Solução idêntica foi adoptada para a escolha de “Competências” para a avaliação dos demais trabalhadores, enquanto não se desenvolver uma adequada análise e qualificação de funções.

O sistema de avaliação dos trabalhadores foi reconcebido sublinhando-se as seguintes opções:

- Privilegiar a fixação de objectivos individuais, em linha com os dos serviços e a obtenção de resultados;

- Permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;

- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;

- Apoiar a dinâmica das carreiras numa perspectiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos;

- Simplificar o sistema actual e clarificar dúvidas interpretativas que se têm suscitado.

A simplificação pretendida concretiza-se fundamentalmente nas seguintes soluções:

- Adopção de dois parâmetros de avaliação: “Resultados” e “Competências”;

- Dispensa, como regra, de ponderações por cada “Objectivo/Resultado” e “Competência”;

- A fixação de três níveis de avaliação final: “Desempenho Inadequado”, “Desempenho Adequado” e “Desempenho Relevante” e, a partir deste, a possibilidade do reconhecimento da excelência de desempenho.

Adopta-se, igualmente, em regime transitório durante três anos para certos grupos de pessoal, a avaliação baseada exclusivamente em “Competências” reveladas no desempenho. Tal consagração assenta no reconhecimento de que, na aplicação do actual sistema, a Administração tem demonstrado particulares dificuldades na definição de objectivos realistas para tais grupos de pessoal. Assim, dá-se um período à Administração Pública para desenvolver as suas capacidades avaliativas centradas em objectivos e resultados nos grupos profissionais de níveis habilitacionais menos elevados. Findo o período transitório, a todos os trabalhadores serão fixados resultados a atingir, concretizando integralmente o princípio subjacente ao SIADAP de que todo o tipo de trabalho contribui para os resultados das organizações. O regime transitório não se divorcia completamente de tal preocupação, determinando-se, por isso, que uma “Competência” seja obrigatoriamente objecto de avaliação: a de capacidade de realização e orientação para resultados.

Mantém-se a fixação de um sistema de percentagem para a diferenciação de desempenhos, agora também alargado aos dirigentes. Tal solução parece ser ainda indispensável, por imperativos de equilíbrio, face à cultura prevalecente em certos sectores da Administração Pública e tendo presente o sistema de efeitos previstos que se reconhece à avaliação de desempenho.

A plasticidade do sistema envolve a não consagração rígida do número de objectivos e competências: tal dependerá das opções feitas em cada serviço e, deve sublinhar-se, das necessidades de diferenciação de desempenhos que devem ser cuidadosamente ponderados previamente pelos dirigentes.

O processo avaliativo tem diferentes níveis de pormenorização: no dos serviços e dirigentes superiores fixam-se princípios fundamentais e regras gerais por consideração pelas inúmeras especificidades existentes relativas aos serviços que se reflectem no exercício de funções dos respectivos dirigentes superiores; no dos dirigentes intermédios e demais trabalhadores a pormenorização é mais desenvolvida, tendo em conta a necessidade de maior prevenção de subjectivismos avaliativos.

Anexos

Sendo uma matéria da maior delicadeza e alcance, o Governo pretende, com a presente proposta de lei, que a Administração Pública dê novos passos no desenvolvimento de uma cultura de avaliação, responsabilização e prestação de contas, de envolvimento de todos os que nela trabalham na execução das políticas públicas que os cidadãos sufragaram, de melhoria de prestação de serviços aos cidadãos e à sociedade, de recompensa pelo trabalho realizado e de motivação para o futuro.

Foram ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Foram ouvidas a Associação Nacional de Municípios Portugueses e a Associação Nacional de Freguesias.

Foram observados os procedimentos decorrentes da Lei n.º 23/98, de 26 de Maio.

Assim,

Nos termos da alínea d) do n.º 1 do artigo 197.º da Constituição, o Governo apresenta à Assembleia da República a seguinte proposta de lei:

TÍTULO I

Disposições gerais e comuns

Capítulo I

Objecto e âmbito

Artigo 1.º

Objecto

1 – A presente lei institui o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, adiante designado abreviadamente por SIADAP.

2 – 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.

Artigo 2.º

Âmbito de aplicação

1 – A presente lei aplica-se aos serviços da administração directa e indirecta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica.

2 – A presente lei não se aplica às entidades públicas empresariais, sem prejuízo do disposto no artigo 83.º.

3 – A presente lei aplica-se ao desempenho:

- a) Dos serviços;
- b) Dos dirigentes;
- c) Dos trabalhadores da Administração Pública, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público.

Artigo 3.º

Adaptações

1 – O SIADAP concretiza-se nos princípios, objectivos e regras definidos no presente diploma.

2 – Podem ser aprovados sistemas alternativos ao SIADAP adaptados às especificidades das administrações regional e autárquica, através de decreto legislativo regional e decreto regulamentar, respectivamente.

3 – Por portaria conjunta dos membros do Governo da tutela e responsáveis pelas áreas das Finanças e da Administração Pública, podem ser realizadas adaptações ao regime previsto no

presente diploma em razão das atribuições e organização dos serviços, das carreiras do seu pessoal ou das necessidades da sua gestão.

4 – No caso dos institutos públicos a adaptação referida no número anterior é aprovada em regulamento interno homologado pelos membros do Governo previstos no número anterior.

5 – Em caso de relações jurídicas de emprego público constituídas por contrato, a adaptação ao regime previsto no presente diploma pode constar de acordo colectivo de trabalho.

6 – As adaptações ao SIADAP previstas nos números anteriores são feitas respeitando o disposto no presente diploma em matéria de:

- a) Princípios, objectivos e subsistemas do SIADAP;
- b) Avaliação do desempenho baseada na confrontação entre objectivos fixados e resultados obtidos e, no caso de dirigentes e trabalhadores, também as competências demonstradas e a desenvolver;
- c) Diferenciação de desempenhos, respeitando o número mínimo de menções de avaliação e o valor das percentagens máximas previstos no presente diploma.

Capítulo II

Definições, princípios e objectivos

Artigo 4.º

Definições

Para os efeitos do disposto no presente diploma entende-se por:

- a) Competências: 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;
- b) Dirigentes máximos do serviço: os titulares de cargos de direcção superior de 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;
- c) Dirigentes superiores: os dirigentes máximos dos serviços, os titulares de cargo de direcção superior de 2.º grau ou legalmente equiparados e os vice-presidentes ou vogais de órgão de direcção colegial;
- d) Dirigentes intermédios: os titulares de cargos de direcção intermédia de 1.º e de 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 da carreira, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por prazo superior a seis meses no ano em avaliação, e outros cargos e chefias de unidades orgânicas;
- e) Objectivos: parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis;
- f) Serviço efectivo: o trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços;
- g) 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 estabelecimento públicos, com excepção das entidades públicas empresariais;

- h) 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;
- i) Unidades orgânicas: elementos estruturais da organização interna de um serviço que obedecem ao modelo de estrutura hierarquizada, matricial ou mista;
- j) Unidades homogéneas: os serviços desconcentrados ou periféricos da administração directa e indirecta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de actividades ou fornecem o mesmo tipo de bens e ou prestam o mesmo tipo de serviços;
- k) Utilizadores externos: os cidadãos, as empresas e a sociedade civil;
- l) Utilizadores internos: os órgãos e serviços da administração directa e indirecta do Estado e das administrações regional e autárquica, com excepção das entidades públicas empresariais.

Artigo 5.º

Princípios

O SIADAP subordina-se aos seguintes princípios:

- a) Coerência e integração, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos e na execução das políticas públicas;
- b) Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;
- c) Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas;
- d) Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objectivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho;
- e) Eficácia, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
- f) Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
- g) Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
- h) Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam a comparação com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;

- i) Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua actuação perante os utilizadores;
- j) Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos no presente diploma;
- l) Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços, na gestão do desempenho e na melhoria dos processos de trabalho, e na avaliação dos serviços;
- m) Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

Artigo 6.º

Objectivos

Constituem objectivos globais do SIADAP:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

Capítulo III

Enquadramento e subsistemas do SIADAP

Artigo 7.º

Sistema de planeamento

1 – O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados

superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços.

2 – A articulação com o sistema de planeamento pressupõe a coordenação permanente entre todos os serviços e aquele que, em cada ministério, exerce atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação.

Artigo 8.º

Ciclo de gestão

1 – O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública que integra as seguintes fases:

- a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;
- c) Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- e) Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação previsto no presente diploma.

2 – Compete, em cada ministério, ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com os objectivos globais do ministério e sua articulação com o SIADAP.

Artigo 9.º

Subsistemas do SIADAP

1 – O SIADAP integra os seguintes subsistemas:

- a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1;
- b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2;
- c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 3.

2 – Os subsistemas referidos no número anterior funcionam de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

TÍTULO II

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1)

Capítulo I Disposições gerais

Artigo 10.º

Quadro de Avaliação e Responsabilização

1 – A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam:

- a) A missão do serviço;
- b) Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- c) Os objectivos anualmente fixados e, em regra hierarquizados;
- d) Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
- e) Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- f) O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
- g) A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;
- h) A avaliação final do desempenho do serviço.

2 – O QUAR relaciona-se com o ciclo de gestão do serviço e é fixado e mantido actualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério.

3 – Os documentos previsionais e de prestação de contas legalmente previstos devem ser totalmente coerentes com o QUAR.

4 – A dinâmica de actualização do QUAR deve sustentar-se na análise da envolvência externa, na identificação das capacidades instaladas e nas oportunidades de desenvolvimento do serviço, bem como do grau de satisfação dos utilizadores.

5 – O QUAR é objecto de publicação na página electrónica do serviço.

6 – Os serviços devem recorrer a metodologias e instrumentos de avaliação já consagrados, no plano nacional ou internacional, que permitam operacionalizar o disposto no presente título.

Artigo 11.º

Parâmetros de avaliação

1 – A avaliação do desempenho dos serviços realiza-se com base nos seguintes parâmetros:

- a) “Objectivos de eficácia”, entendida como medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;

- b) "Objectivos de eficiência", enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- c) "Objectivos de qualidade", traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

2 – Os objectivos são propostos pelo serviço ao membro do Governo de que dependa ou sob cuja superintendência se encontre e são por este aprovados.

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

- a) Superou o objectivo;
- b) Atingiu o objectivo;
- c) Não atingiu o objectivo.

4 – Em cada serviço são definidos:

- a) Os indicadores de desempenho para cada objectivo e respectivas fontes de verificação;
- b) Os mecanismos de operacionalização que sustentam os níveis de graduação indicados no número anterior, podendo ser fixadas ponderações diversas a cada parâmetro e objectivo, de acordo com a natureza dos serviços.

Artigo 12.º

Indicadores de desempenho

1 – Os indicadores de desempenho a estabelecer no QUAR devem obedecer aos seguintes princípios:

- a) Pertinência face aos objectivos que pretendem medir;
- b) Credibilidade;
- c) Facilidade de recolha;
- d) Clareza;
- e) Comparabilidade.

2 – Os indicadores devem permitir a mensurabilidade dos desempenhos.

3 – Na definição dos indicadores de desempenho deve ser assegurada a participação das várias unidades orgânicas do serviço.

Artigo 13.º

Acompanhamento dos QUAR

Compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, em cada ministério:

- a) Apoiar a identificação dos indicadores de desempenho e os mecanismos de operacionalização dos parâmetros de avaliação referidos no artigo 11.º;
- b) Apoiar os serviços, designadamente através de guiões de orientação e de instrumentos de divulgação de boas práticas;
- c) Validar os indicadores de desempenho e os mecanismos de operacionalização referidos no artigo 11.º;
- d) Monitorizar os sistemas de informação e de indicadores de desempenho e, em especial, os QUAR, quanto à fiabilidade e integridade dos dados;
- e) Promover a criação de indicadores de resultado e de impacto ao nível dos programas e projectos desenvolvidos por um ou mais serviços, de modo a viabilizar comparações nacionais e internacionais.

Capítulo II

Modalidades, procedimentos e órgãos de avaliação

Artigo 14.º

Modalidades e periodicidade

1 – A avaliação dos serviços efectua-se através de auto-avaliação e de hetero-avaliação.

2 – A auto-avaliação dos serviços é realizada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão.

3 – A periodicidade referida no número anterior não prejudica a realização de avaliação plurianual se o orçamento comportar essa dimensão temporal e para fundamentação de decisões relativas à pertinência da existência do serviço, das suas atribuições, organização e actividades.

Artigo 15.º

Auto-avaliação

1 – A auto-avaliação tem carácter obrigatório e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objectivos anualmente fixados.

2 – A auto-avaliação é parte integrante do relatório de actividades anual e deve ser acompanhada de informação relativa:

- a) À apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;
- b) À avaliação do sistema de controlo interno;
- c) Às causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes;
- d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afectem os resultados a atingir;
- e) À comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação.

Artigo 16.º

Comparação de unidades homogéneas

- 1 – No caso de o serviço integrar unidades homogéneas sobre as quais detenha o poder de direcção, compete ao dirigente máximo assegurar a concepção e monitorização de um sistema de indicadores de desempenho que permita a sua comparabilidade.
- 2 – O sistema de indicadores referido no número anterior deve reflectir o conjunto das actividades prosseguidas e viabilizar a ordenação destas unidades numa óptica de eficiência relativa, para cada grupo homogéneo, em cada serviço.
- 3 – A qualidade desta monitorização é obrigatoriamente considerada na avaliação do serviço no parâmetro previsto na alínea c) do n.º 1 do artigo 11.º.
- 4 – A cada unidade homogénea deve ser atribuída uma avaliação final de desempenho nos termos do artigo 18.º ou, em alternativa, deve ser elaborada lista hierarquizada das unidades homogéneas por ordem de avaliação.
- 5 – No caso das unidades homogéneas constituírem serviços periféricos de ministério, compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar o cumprimento do disposto no presente artigo.

Artigo 17.º

Análise crítica da auto-avaliação

- 1 – Em cada ministério compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, emitir parecer com análise crítica das auto-avaliações constantes dos relatórios de actividades elaborados pelos demais serviços.
- 2 – O resultado desta análise é comunicado a cada um dos serviços e ao respectivo membro do Governo.
- 3 – Os serviços referidos no n.º 1 devem ainda efectuar uma análise comparada de todos os serviços do ministério, com vista a:

- a) Identificar, anualmente, os serviços que se distinguiram positivamente ao nível do seu desempenho e propor ao respectivo membro do Governo a lista dos merecedores da distinção de mérito, mediante justificação circunstanciada;
- b) Identificar, anualmente, os serviços com maiores desvios, não justificados, entre objectivos e resultados ou que, por outras razões consideradas pertinentes, devam ser objecto de hetero-avaliação e disso dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI) para os efeitos previstos no presente diploma.

Artigo 18.º

Expressão qualitativa da avaliação

- 1 – A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:

- a) “Desempenho Bom”, atingiu todos os objectivos, superando alguns;
- b) “Desempenho Satisfatório”, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
- c) “Desempenho Insuficiente”, não atingiu os objectivos mais relevantes.

2 – Em cada ministério pode ainda ser atribuída aos serviços com avaliação de “Desempenho Bom”, uma distinção de mérito reconhecendo “Desempenho Excelente”, a qual significa superação global dos objectivos.

3 – As menções previstas no n.º 1 são propostas pelo dirigente máximo do serviço como resultado da auto-avaliação e, após o parecer previsto no n.º 1 do artigo anterior, homologadas ou alteradas pelo respectivo membro do Governo.

Artigo 19.º

Distinção de mérito

1 – Em cada ministério podem ser seleccionados os serviços que mais se distinguiram no seu desempenho para atribuição da distinção de mérito, reconhecendo o “Desempenho Excelente”, até 20% dos serviços que o integram ou estão sob sua superintendência.

2 – A atribuição da distinção de mérito assenta em justificação circunstanciada, designadamente, por motivos relacionados com:

- a) Evolução positiva e significativa nos resultados obtidos pelo serviço em comparação com anos anteriores;
- b) Excelência de resultados obtidos, demonstrada designadamente por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência;
- c) Manutenção do nível de excelência antes atingido, se possível com a demonstração referida na alínea anterior.

3 – Compete, em cada ministério, ao respectivo ministro seleccionar os serviços e atribuir a distinção de mérito, observado o disposto na alínea a) do n.º 3 do artigo 17.º e no número anterior.

Artigo 20.º

Hetero-avaliação

1 – A hetero-avaliação visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação ou de outra forma detectados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

2 – A hetero-avaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI, podendo ser realizada por operadores internos, designadamente inspecções-gerais, ou externos, nomeadamente associações de consumidores ou outros utilizadores externos, desde que garantida a independência funcional face às entidades a avaliar.

3 – A hetero-avaliação dos serviços com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação é proposta pelo respectivo ministro.

4 – Na hetero-avaliação referida nos números anteriores não há lugar à atribuição de menção prevista no artigo 18.º.

5 – A hetero-avaliação pode igualmente ser solicitada pelo serviço, em alternativa à auto-avaliação, mediante proposta apresentada ao Conselho Coordenador do SCI, no início do ano a que diz respeito o desempenho a avaliar.

Artigo 21.º

Secção Especializada do Conselho Coordenador do SCI

1 – É criada, no âmbito do Conselho Coordenador do SCI, uma secção especializada com a função de dinamizar e coordenar as hetero-avaliações.

2 – Compete à secção especializada referida no número anterior propor ao Governo a política de hetero-avaliações, definir os termos de referência das avaliações e validar a qualidade do trabalho realizado pelos diversos operadores.

Artigo 22.º

Programa anual de hetero-avaliações

1 – O Conselho Coordenador do SCI propõe anualmente ao Governo, através dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Administração Pública, um programa anual de hetero-avaliações.

2 – O programa anual tem em conta as propostas efectuadas nos termos da alínea b) do n.º 3 do artigo 17.º, bem como outras situações que indiquem maior insatisfação por parte dos utilizadores externos e ainda as propostas feitas nos termos do n.º 3 do artigo 20.º que se revelarem pertinentes.

3 – O programa anual deve conter os seguintes elementos:

- a) Identificação dos serviços a avaliar no ano e respectiva justificação;
- b) Indicação dos motivos que presidem à selecção dos operadores externos se for este o caso;
- c) Prazo para a sua realização;
- d) Critérios de selecção, no caso de a avaliação ser efectuada por operadores externos, e previsão de custos.

4 – Caso a proposta efectuada nos termos do n.º 1 seja aprovada por deliberação do Conselho de Ministros, cabe ao Conselho Coordenador do SCI promover a sua execução, designadamente através de apoio técnico ao processo de selecção dos operadores externos.

Artigo 23.º

Contratação de operadores externos

1 – O processo de selecção e contratação de operadores externos para avaliação de serviços é desenvolvido pela secretaria-geral do ministério em que o serviço a avaliar se integre.

2 – Os encargos administrativos e financeiros inerentes à hetero-avaliação são suportados pela secretaria-geral prevista no número anterior, excepto nos casos previstos no n.º 3 do artigo 20.º em que são suportados pelo serviço.

Artigo 24.º

Apresentação de resultados

1 – Aos serviços avaliados é dado conhecimento do projecto de relatório da hetero-avaliação para que possam pronunciar-se.

2 – O Conselho Coordenador do SCI emite parecer num prazo não superior a trinta dias após pronúncia do serviço avaliado, sobre a qualidade dos relatórios de hetero-avaliação e efectua as recomendações que entender pertinentes, salientando os pontos positivos e os susceptíveis de melhoria.

3 – O Conselho Coordenador do SCI procede ao envio do parecer referido no número anterior aos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Administração Pública e ao ministro sob cuja direcção ou superintendência se encontra o serviço avaliado.

Capítulo III
Resultados da avaliação

Artigo 25.º

Divulgação

1 – Cada serviço procede à divulgação, na sua página electrónica, da auto-avaliação com indicação dos respectivos parâmetros.

2 – No caso de o parecer elaborado nos termos do n.º 1 do artigo 17.º concluir pela discordância relativamente à valoração efectuada pelo serviço em sede de auto-avaliação, ou pela falta de fiabilidade do sistema de indicadores de desempenho, deve o mesmo ser obrigatoriamente divulgado juntamente com os elementos referidos no número anterior.

3 – Cada ministério procede à divulgação, na sua página electrónica, dos serviços aos quais foi atribuída uma distinção de mérito nos termos do artigo 19.º, especificando os principais fundamentos.

Artigo 26.º

Efeitos da avaliação

1 – Os resultados da avaliação dos serviços deve produzir efeitos sobre:

- a) As opções de natureza orçamental com impacto no serviço;
- b) As opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte;
- c) A avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.

2 – Sem prejuízo do disposto no número anterior, a atribuição da menção “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 nova carta de missão, na qual expressamente seja consagrado o plano de recuperação ou correcção dos desvios detectados.

3 – Os resultados da hetero-avaliação, realizada com os fundamentos previstos no n.º 1 do artigo 20.º, produz os efeitos referidos no número anterior.

4 – A atribuição consecutiva de menções de “Desempenho Insuficiente” ou a não superação de desvios evidenciados e analisados em sede de hetero-avaliação podem fundamentar as decisões relativas à pertinência da existência do serviço, da sua missão, atribuições, organização e actividades, sem prejuízo do apuramento de eventuais responsabilidades.

Artigo 27.º

Efeitos da distinção de mérito

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

- a) O aumento para 35% e 10% das percentagens máximas previstas no SIADAP 2, para os dirigentes intermédios, e no SIADAP 3, visando a diferenciação de “Desempenho Relevante” e “Desempenho Excelente”;
- b) A atribuição pelo membro do Governo competente do reforço de dotações orçamentais visando a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores ou a atribuição de prémios;
- c) A possibilidade de consagração de reforços orçamentais visando o suporte e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço.

Capítulo IV
Coordenação dos sistemas de avaliação
Artigo 28.º

Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços

1 – Com o objectivo de assegurar a coordenação e dinamizar a cooperação entre os vários serviços com competências em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, e de promover a troca de experiências e a divulgação de boas práticas nos domínios da avaliação, é criado o Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços Públicos, a seguir designado abreviadamente por Conselho.

2 – O Conselho é presidido pelo membro do Governo que tem a seu cargo a área da Administração Pública e constituído pelos directores-gerais dos serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, pelo Inspector-Geral de Finanças, pelo Director-Geral da Administração e do Emprego Público e pelo Presidente do Conselho Directivo da Agência para a Modernização Administrativa.

3 – Compete ao Conselho:

- a) Acompanhar o processo de apoio técnico referido no artigo 13.º;
- b) Propor iniciativas no sentido da melhoria da actuação dos serviços referidos no número anterior, em matéria de avaliação dos serviços;
- c) Assegurar a coerência e a qualidade da metodologia utilizada em todos os Ministérios;
- d) Fomentar a investigação e formação dos serviços em matéria de avaliação de desempenho;
- e) Promover a difusão de experiências avaliativas, nacionais ou internacionais, e de sistemas de avaliação em toda a Administração Pública;
- f) Estimular a melhoria da qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho e dos processos de auto-avaliação;
- g) Promover a articulação entre os serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e o Conselho Coordenador do SCI;
- h) Pronunciar-se sobre questões que lhe sejam submetidas pelo membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, designadamente do âmbito de outros subsistemas do SIADAP.

4 – O Conselho pode criar, na sua dependência, grupos de trabalho constituídos por recursos afectos pelos serviços cujos dirigentes máximos nele participam, visando o desenvolvimento de projectos ou o acompanhamento da dinâmica de avaliação dos serviços.

5 – A Direcção-Geral da Administração e Emprego Público presta o apoio técnico e administrativo necessário ao funcionamento do Conselho.

6 – O regulamento de funcionamento do Conselho, incluindo as regras de participação de outras estruturas ou entidades, é aprovado por despacho do membro do Governo previsto no n.º 2.

7 – O regulamento referido no número anterior deve prever as regras relativas à participação de representantes de organizações sindicais quando, nas reuniões do Conselho, são

Anexos
abordadas questões relativas ao SIADAP1 que tenham impacto na avaliação do desempenho dos trabalhadores ou, nos termos da alínea h) do n.º 3, questões relativas a outros subsistemas.

TÍTULO III

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2)

Capítulo I Disposições gerais

Artigo 29.º Periodicidade

1 – A avaliação global do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é feita no termo das respectivas comissões de serviço, conforme o respectivo estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados.

2 – Sem prejuízo do disposto no número anterior, o desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é objecto de avaliação intercalar, efectuada anualmente nos termos do presente diploma.

3 – O período de avaliação intercalar corresponde ao ano civil, pressupondo o desempenho como dirigente por um período não inferior a seis meses.

4 – A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios realizada nos termos do presente título não produz quaisquer efeitos na respectiva carreira de origem.

5 - A avaliação do desempenho, com efeitos na carreira de origem, dos trabalhadores que exercem cargos dirigentes é realizada anualmente nos termos dos números 5 a 7 do artigo 42º e do artigo 43º.

6 - A avaliação do desempenho do pessoal integrado em carreira, que se encontre em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, quando tal exercício não for titulado em comissão de serviço, é feita anualmente, nos termos do presente título, não sendo aplicável o disposto nos números 4 e 5.

Capítulo II Avaliação do desempenho dos dirigentes superiores

Artigo 30.º Parâmetros de avaliação

1 – A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores integra-se no ciclo de gestão do serviço e efectua-se com base nos seguintes parâmetros:

- a) “Grau de cumprimento dos compromissos” constantes das respectivas cartas de missão, tendo por base os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objectivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao serviço;
- b) “Competências” de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas.

2 – Para efeitos do disposto na alínea a) do número anterior, os dirigentes superiores de 2.º grau, no início da sua comissão de serviço e no quadro das suas competências legais, delegadas ou subdelegadas, assinam com o dirigente máximo uma carta de missão a qual constitui um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objectivos, se

possível quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções, bem como os indicadores de desempenho aplicáveis à avaliação dos resultados.

3 – A avaliação de desempenho dos membros dos conselhos directivos dos institutos públicos sujeitos ao estatuto de gestor público segue o regime neste estabelecido.

Artigo 31.º

Avaliação intercalar

1 – Para efeitos da avaliação intercalar prevista no n.º 2 do artigo 29.º deve o dirigente máximo do serviço remeter ao respectivo membro do Governo, até 15 de Abril de cada ano, os seguintes elementos:

- a) Relatório de actividades que integre a auto-avaliação do serviço nos termos previstos no n.º 2 do artigo 15.º;
- b) Relatório sintético explicitando a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados na carta de missão do dirigente para o ano em apreço, em relação a anos anteriores e os resultados obtidos na gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.

2 – O relatório sintético referido na alínea b) do número anterior deve incluir as principais opções seguidas em matéria de gestão e qualificação dos recursos humanos e o resultado global da aplicação do SIADAP 2 e do SIADAP 3, incluindo expressamente a distribuição equitativa das menções qualitativas atribuídas, no total e por carreira.

3 – Os dirigentes superiores de 2.º grau devem apresentar ao dirigente máximo do serviço um relatório sintético explicitando os resultados obtidos face aos compromissos assumidos na carta de missão e sua evolução relativamente aos anos anteriores.

4 – Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda concorrer como elementos informadores da avaliação de cada dirigente superior as avaliações sobre ele efectuadas pelos dirigentes que dele dependam.

5 – A avaliação prevista no número anterior obedece às seguintes regras:

- a) É facultativa;
- b) Não é identificada;
- c) Tem carácter de informação qualitativa e é orientada por questionário padronizado, ponderando seis pontos de escala em cada valoração;

6 – É obrigatória a justificação sumária para cada valoração escolhida da escala prevista na alínea c) do número anterior, excepto para os pontos médios três e quatro.

7 – As cartas de missão dos dirigentes superiores e o relatório previsto na alínea b) do n.º 1 podem obedecer a modelo aprovado por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Artigo 32.º

Expressão da avaliação

1 – A avaliação intercalar do desempenho dos dirigentes superiores afere-se pelos níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação, traduzindo-se na verificação do sucesso global com superação do desempenho previsto em alguns domínios, face às exigências do exercício

do cargo traduzidas naqueles parâmetros, no cumprimento de tais exigências ou no seu incumprimento.

2 – Pode ser atribuída aos dirigentes superiores a menção qualitativa de “Desempenho Excelente”, a qual significa reconhecimento de mérito, com a superação global do desempenho previsto.

3 – O reconhecimento de mérito previsto no número anterior e os resultados da avaliação que fundamentam a atribuição de prémios de gestão são objecto de publicitação no ministério, pelos meios considerados mais adequados.

4 – A diferenciação de desempenhos dos dirigentes superiores é garantida pela fixação da percentagem máxima de 5% do total de dirigentes superiores para atribuição de distinção de mérito com reconhecimento de “Desempenho Excelente”.

5 – A percentagem prevista no número anterior incide sobre o número de dirigentes superiores do Ministério sujeitos ao regime de avaliação previsto no presente capítulo.

6 – Em cada Ministério, compete ao respectivo Ministro assegurar a harmonização dos processos de avaliação, visando garantir o respeito pela percentagem fixada no n.º 4.

Artigo 33.º

Avaliadores

1 – O dirigente máximo do serviço é avaliado pelo membro do Governo que outorgou a carta de missão.

2 – Os dirigentes superiores de 2.º grau são avaliados pelo dirigente máximo que outorgou a carta de missão.

3 – A avaliação dos dirigentes superiores de 2.º grau é homologada pelo competente membro do Governo.

Artigo 34.º

Efeitos

1 – A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores tem os efeitos previstos no respectivo estatuto, designadamente em matéria de atribuição de prémios de gestão e de renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço.

2 – A não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços, incluindo os membros dos conselhos directivos de institutos públicos, determina a cessação das respectivas funções.

Capítulo III

Avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios

Artigo 35.º

Parâmetros de avaliação

1 – A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios integra-se no ciclo de gestão do serviço e efectua-se com base nos seguintes parâmetros:

- a) “Resultados” obtidos nos objectivos da unidade orgânica que dirige;
- b) “Competências”, integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

Artigo 36.º

Avaliação intercalar

1 – A avaliação anual intercalar prevista no n.º 2 do artigo 29.º fundamenta-se na avaliação dos parâmetros referidos no artigo anterior, através de indicadores de medida previamente estabelecidos.

2 – O parâmetro relativo a “Resultados” assenta nos objectivos, em número não inferior a três, anualmente negociados com o dirigente, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do superior hierárquico.

3 – Os resultados obtidos em cada objectivo são valorados através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

a) “Objectivo superado”, a que corresponde uma pontuação de 5;

b) “Objectivo atingido”, a que corresponde uma pontuação de 3;

c) “Objectivo não atingido”, a que corresponde uma pontuação de 1.

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

5 – O parâmetro relativo a “Competências” assenta em competências previamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco.

6 – As competências referidas no número anterior são escolhidas, mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não existir acordo, de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

7 – O dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação, pode estabelecer por despacho as competências a que se subordina a avaliação dos dirigentes intermédios, escolhidas de entre as constantes na lista referida no número anterior.

8 – Cada competência é valorada através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

a) “Competência demonstrada a um nível elevado”, a que corresponde uma pontuação de 5;

b) “Competência demonstrada”, a que corresponde uma pontuação de 3;

c) “Competência não demonstrada ou inexistente”, a que corresponde uma pontuação de 1.

9 – A pontuação final a atribuir no parâmetro “Competências” é a média aritmética das pontuações atribuídas.

10 – Para a fixação da classificação final são atribuídas ao parâmetro “Resultados” uma ponderação mínima de 75% e ao parâmetro “Competências” uma ponderação máxima de 25%.

11 – A classificação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

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

13 – Por despacho do membro do Governo responsável pela Administração Pública podem ser fixadas ponderações diferentes das previstas no n.º 10 em função das especificidades dos cargos ou das atribuições dos serviços.

Artigo 37.º

Expressão da avaliação final

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

- a) “Desempenho Relevante”, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) “Desempenho Adequado”, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) “Desempenho Inadequado”, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

2 – A atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Relevante” é, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, significando “Desempenho Excelente”.

3 – A iniciativa e o reconhecimento referidos no número anterior devem fundamentar-se em regra, nos seguintes pressupostos:

- a) O dirigente atingiu e ultrapassou todos os objectivos;
- b) O dirigente demonstrou em permanência capacidades de liderança, de gestão e compromisso com o serviço público que podem constituir exemplo para os trabalhadores.

4 – O reconhecimento de mérito previsto nos n.ºs 2 e 3 e a menção qualitativa e respectiva quantificação de avaliação que fundamenta a atribuição de prémio de desempenho são objecto de publicitação no serviço pelos meios considerados mais adequados.

5 – A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as menções de “Desempenho Relevante” e, de entre estas, 5% do total de dirigentes intermédios do serviço, para o reconhecimento do “Desempenho Excelente”, podendo haver pelo menos um dirigente com tal reconhecimento no caso de a aplicação da referida percentagem resultar em número inferior à unidade.

Artigo 38.º

Avaliadores

1 – Os dirigentes intermédios de 1.º grau são avaliados pelo dirigente superior de quem directamente dependam.

2 – Os dirigentes intermédios de 2.º grau são avaliados pelo dirigente superior ou intermédio de 1.º grau de quem directamente dependam.

3 – Sempre que o número de unidades homogêneas dependentes do mesmo dirigente superior o justifique, este pode delegar a avaliação dos respectivos dirigentes intermédios em avaliadores para o efeito designados, de categoria ou posição funcional superior aos avaliados.

4 - Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda concorrer como elementos informadores da avaliação referida nos números anteriores:

- a) A avaliação efectuada pelos restantes dirigentes intermédios do mesmo grau, e sendo do 2.º grau os que exercem funções na mesma unidade orgânica;
- b) A avaliação efectuada pelo pessoal subordinado directamente ao dirigente.

5 – A avaliação prevista nos números anteriores obedece ao disposto nos n.^{os} 5 e 6 do artigo 31.º.

Artigo 39.º

Efeitos

1 – A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios tem os efeitos previstos no respectivo estatuto, designadamente em matéria de prémios de desempenho e de renovação, de não renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço.

2 – O reconhecimento de “Desempenho Excelente” em três anos consecutivos confere ao dirigente intermédio, alternativamente, o direito a:

- a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objecto de publicitação;
- b) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;
- c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial, com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço.

3 – O reconhecimento de “Desempenho Excelente” em três anos consecutivos confere ainda ao dirigente intermédio o direito a cinco dias de férias, no ano seguinte, ou, por opção do dirigente, à correspondente remuneração.

4 – 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.

5 – A atribuição da menção de “Desempenho Inadequado” constitui fundamento para a cessação da respectiva comissão de serviço.

6 – A atribuição da menção de “Desempenho Inadequado” em dois anos consecutivos ou a não aplicação do SIADAP 3 aos trabalhadores dependentes do dirigente intermédio faz cessar a comissão de serviço ou impede a sua renovação.

7 – Os anos em que o dirigente receba prémio de desempenho não relevam para os efeitos previstos nos n.^{os} 3 e 4.

8 – Os direitos referidos nos n.ºs 2 a 4 são conferidos ao dirigente quando este tenha acumulado dez pontos nas avaliações do seu desempenho, contados nos seguintes termos:

- a) Três pontos por cada menção de “Desempenho Excelente”;
- b) Dois pontos por cada menção de “Desempenho Relevante”.

9. Por decreto regulamentar o Governo pode estabelecer as condições de atribuição de incentivos para formação profissional ou académica como prémio de “Desempenho Relevante” e de “Desempenho Excelente”.

10. A não aplicação do SIADAP 3 por razão imputável ao dirigente intermédio determina a cessação da respectiva comissão de serviço e a não observância das orientações dadas

pelo Conselho Coordenador da Avaliação deve ser tida em conta na respectiva avaliação de desempenho, no parâmetro que for considerado mais adequado.

Artigo 40.º

Processo de avaliação

No que não estiver previsto no presente título, ao processo de avaliação intercalar dos dirigentes intermédios aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto no Título IV do presente diploma.

TÍTULO IV

Subsistema de Avaliação do Desempenho
dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)

Capítulo I

Estrutura

Secção I

Periodicidade e requisitos para avaliação

Artigo 41.º

Periodicidade

- 1 – A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, sem prejuízo do disposto no presente diploma para a avaliação a efectuar em modelos adaptados do SIADAP.
- 2 – A avaliação respeita ao desempenho do ano civil anterior.

Artigo 42.º

Requisitos funcionais para avaliação

- 1 – No caso de 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 o do ano seguinte.
- 2 – No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com, pelo menos, seis meses e o correspondente serviço efectivo, independentemente do serviço onde o tenha prestado, o desempenho é objecto de avaliação nos termos do presente título.
- 3 – O serviço efectivo deve ser prestado em contacto funcional com o respectivo avaliador ou em situação funcional que, apesar de não ter permitido contacto directo pelo período temporal referido no número anterior, admita, por decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, a realização de avaliação.
- 4 – No caso previsto no n.º 2, se no decorrer do ano civil anterior e, ou, período temporal de prestação de serviço efectivo se sucederem vários avaliadores, o que tiver competência para avaliar no momento da realização da avaliação deve recolher dos demais os contributos escritos adequados a uma efectiva e justa avaliação.
- 5 – No caso de quem, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com pelo menos seis meses, mas não tenha o correspondente serviço efectivo conforme definido no presente diploma ou estando na situação prevista no n.º 3 não tenha obtido decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, não é realizada avaliação nos termos do presente título.
- 6 – No caso previsto no número anterior releva, para efeitos da respectiva carreira, a última avaliação atribuída nos termos do presente diploma ou das suas adaptações.
- 7 – Se no caso previsto no n.º 5 o titular da relação jurídica de emprego público não tiver avaliação que releve nos termos do número anterior, a tiver mas não estiver quantificada ou se aquele pretender a sua alteração, é feita avaliação anual, pelo Conselho Coordenador da Avaliação, mediante proposta de avaliador especificamente nomeado pelo dirigente máximo do serviço.

Artigo 43.º

Ponderação curricular

1 – A avaliação prevista no n.º 7 do artigo anterior traduz-se na ponderação do currículo do titular da relação jurídica de emprego público, em que são considerados, entre outros, os seguintes elementos:

- a) As habilitações académicas e profissionais;
- b) A experiência profissional e a valorização curricular;
- c) O exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social, designadamente actividade de dirigente sindical.

2 – Para efeitos de ponderação curricular, pode ser entregue declaração passada pela entidade onde são ou foram exercidas funções e outra documentação relevante que permitam ao avaliador nomeado fundamentar a proposta de avaliação nos termos do número anterior.

3 – A ponderação curricular é expressa através de uma valoração que respeite a escala de avaliação qualitativa e quantitativa e as regras relativas à diferenciação de desempenhos previstas no presente diploma.

4 – A ponderação curricular e a respectiva valoração são determinadas segundo critérios previamente fixados pelo Conselho Coordenador da Avaliação, constantes em acta que é tornada pública, que asseguram a ponderação equilibrada dos elementos curriculares previstos no n.º 1 e a consideração de reconhecido interesse público ou relevante interesse social do exercício dos cargos e funções nele referidas.

5 – Os critérios referidos no número anterior podem ser objecto de despacho normativo do membro do Governo responsável pela Administração Pública que os estabeleça uniformemente para todos os serviços.

Artigo 44.º

Publicidade

1 – As menções qualitativas e respectiva quantificação quando fundamentam, no ano em que são atribuídas, a mudança de posição remuneratória na carreira ou a atribuição de prémio de desempenho, são objecto de publicitação, bem como as menções qualitativas anteriores que tenham sido atribuídas e que contribuam para tal fundamentação.

2 – Sem prejuízo do disposto no número anterior e de outros casos de publicitação previstos no presente diploma, os procedimentos relativos ao SIADAP 3 têm carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respectivo processo individual.

3 – Com excepção do avaliado, todos os intervenientes no processo de avaliação bem como os que, em virtude do exercício das suas funções tenham conhecimento do mesmo, ficam sujeitos ao dever de sigilo.

4 – O acesso à documentação relativa ao SIADAP 3 subordina-se ao disposto no Código do Procedimento Administrativo e à legislação relativa ao acesso a documentos administrativos.

Secção II

Metodologia de avaliação

Artigo 45.º

Parâmetros de avaliação

A avaliação do desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre as seguintes parâmetros:

- a) “Resultados” obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica;
- b) “Competências” que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício duma função.

Artigo 46.º

Resultados

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

2 – Os objectivos são, designadamente:

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

3 – Podem ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada.

4 – Anualmente são fixados pelo menos 3 objectivos para cada trabalhador que, em regra, se enquadrem em várias áreas das previstas no n.º 2 e tenham particularmente em conta o posto de trabalho do trabalhador.

5 – Para os resultados a obter em cada objectivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho.

Artigo 47.º

Avaliação dos resultados atingidos

1 – Tendo presente a medição do grau de cumprimento de cada objectivo, de acordo com os respectivos indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo é expressa em três níveis:

- a) “Objectivo superado”, a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) “Objectivo atingido”, a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) “Objectivo não atingido”, a que corresponde uma pontuação de 1.

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

3 – Embora com desempenho efectivo, sempre que se verifique a impossibilidade de prosseguir alguns objectivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao controlo dos intervenientes, e não tenha sido possível renegociar novos objectivos, a avaliação deve decorrer relativamente a outros objectivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes.

4 – A avaliação dos resultados obtidos em objectivos de responsabilidade partilhada previstos no n.º 3 do artigo anterior, em regra, é idêntica para todos os trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador.

Artigo 48.º

Competências

1 – O parâmetro relativo a “Competências” assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

2 – As competências referidas no número anterior são escolhidas nos termos dos n.ºs 6 e 7 do artigo 36.º.

Artigo 49.º

Avaliação das competências

1 – A avaliação de cada competência é expressa em três níveis:

- a) “Competência demonstrada a um nível elevado”, a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) “Competência demonstrada”, a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) “Competência não demonstrada ou inexistente”, a que corresponde uma pontuação de 1.

2 – A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências” é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Artigo 50.º

Avaliação final

1 – A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

2 – Para o parâmetro “Resultados” é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro “Competências” uma ponderação máxima de 40%.

3 – Por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública podem ser estabelecidos limites diferentes dos fixados no número anterior em função de carreiras e, por despacho conjunto do membro do Governo da tutela e daquele, podem igualmente ser fixados outros limites diferentes para carreiras especiais ou em função de especificidades das atribuições de serviços ou da sua gestão.

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

- a) “Desempenho Relevante”, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) “Desempenho Adequado”, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;

c) “Desempenho Inadequado”, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

5 – À avaliação final dos trabalhadores é aplicável o disposto no n.º 12 do artigo 36.º.

Artigo 51.º

Reconhecimento de excelência

1 – A atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Relevante” é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando “Desempenho Excelente”, por iniciativa do avaliado ou do avaliador.

2 – A iniciativa prevista no número anterior deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos e analise o impacto do desempenho, evidenciando os contributos relevantes para o serviço.

3 – O reconhecimento do mérito previsto no n.º 1 é objecto de publicitação no serviço pelos meios internos considerados mais adequados.

4 – Para efeitos de aplicação da legislação sobre carreiras e remunerações, a avaliação máxima nela prevista corresponde à menção qualitativa de “Desempenho Excelente”.

Secção III

Efeitos da avaliação

Artigo 52.º

Efeitos

1 – A avaliação do desempenho individual tem, designadamente, os seguintes efeitos:

a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;

b) Diagnóstico de necessidades de formação;

c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;

d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;

e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador, e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

2 – O reconhecimento de “Desempenho Excelente” em três anos consecutivos confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a:

a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objecto de publicitação;

b) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;

c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial, com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;

- d) Frequência de acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.

3 – O reconhecimento de “Desempenho Excelente” em três anos consecutivos confere ainda ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

4 – O reconhecimento de “Desempenho Relevante” em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

5 – Aos efeitos da avaliação de desempenho dos trabalhadores aplica-se igualmente o disposto nos n.ºs 7 a 9 do artigo 39.º.

Artigo 53.º

Menção de Inadequado

1 – A atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Inadequado” deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos, por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de:

- a) Analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho do trabalhador;

- b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

2 – As necessidades de formação identificadas devem traduzir-se em acções a incluir no plano de desenvolvimento profissional.

Artigo 54.º

Potencial de desenvolvimento dos trabalhadores

1 – O sistema de avaliação do desempenho deve permitir a identificação do potencial de evolução e desenvolvimento dos trabalhadores e o diagnóstico das respectivas necessidades de formação, devendo estas ser consideradas no plano de formação anual de cada serviço.

2 – A identificação das necessidades de formação deve associar as necessidades prioritárias dos trabalhadores e a exigência do posto de trabalho que lhe está atribuído, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.

Capítulo III

Intervenientes no processo de avaliação

Artigo 55.º

Sujeitos

1 – Intervêm no processo de avaliação do desempenho no âmbito de cada serviço:

- a) O avaliador;
- b) O avaliado;
- c) O Conselho Coordenador da Avaliação;
- d) A Comissão Paritária;
- e) O dirigente máximo do serviço.

2 – A ausência ou impedimento de avaliador directo não constitui fundamento para a falta de avaliação.

Artigo 56.º

Avaliador

1 – A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte, cabendo ao avaliador:

- a) Negociar os objectivos do avaliado, de acordo com os objectivos e resultados fixados para a sua unidade orgânica ou em execução das respectivas competências, e fixar os indicadores de medida do desempenho, designadamente os critérios de superação de objectivos, no quadro das orientações gerais fixadas pelo Conselho Coordenador de Avaliação;
- b) 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;
- c) Negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação, nos termos da alínea b) do artigo 45.º e do artigo 48.º.
- d) Avaliar anualmente os trabalhadores directamente subordinados, assegurando a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação;
- e) Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento;
- f) Fundamentar as avaliações de “Desempenho Relevante” e “Desempenho Inadequado”, para os efeitos previstos na lei.

2 – O superior hierárquico imediato deve recolher e registar os contributos que reputar adequados e necessários a uma efectiva e justa avaliação, designadamente quando existam trabalhadores com responsabilidade efectiva de coordenação e orientação sobre o trabalho desenvolvido pelos avaliados.

Artigo 57.º

Avaliado

1 – Em cumprimento dos princípios enunciados no presente diploma o avaliado tem direito:

- a) A que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objectivos e resultados que tenha contratualizado;
- b) À avaliação do seu desempenho.

2 – Constituem deveres do avaliado proceder à respectiva auto-avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo e negociar com o avaliador na fixação dos objectivos e das competências que constituem parâmetros de avaliação e respectivos indicadores de medida.

3 – Os dirigentes dos serviços são responsáveis pela aplicação e divulgação aos avaliados, em tempo útil, do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito.

4 – É garantida aos avaliados o conhecimento dos objectivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação.

5 – É garantido ao avaliado o direito de reclamação, de recurso e de impugnação jurisdicional.

Artigo 58.º

Conselho Coordenador da Avaliação

1 – Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona um Conselho Coordenador da Avaliação ao qual compete:

- a) Estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e do SIADAP 3, tendo em consideração os documentos que integram o ciclo de gestão referido no artigo 8.º;
- b) Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objectivos;
- c) Estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho, podendo fazê-lo para todos os trabalhadores do serviço ou, quando se justifique, por unidade orgânica ou por carreira;
- d) Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo-lhe validar as avaliações de “Desempenho Relevante” e “Desempenho Inadequado” bem como proceder ao reconhecimento do “Desempenho Excelente”;
- e) Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados;
- f) Exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.

2 – O Conselho Coordenador da Avaliação é presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados.

3 – Nos serviços de grande dimensão, sem prejuízo da existência do Conselho Coordenador da Avaliação nos termos dos números anteriores, para efeitos de operacionalização do seu funcionamento, podem ser criadas secções autónomas presididas pelo dirigente máximo do serviço, compostas por um número restrito de dirigentes, exercendo as competências previstas nas alíneas d) e e) do n.º 1.

4 – Nos serviços em que, pela sua natureza ou condicionantes de estrutura orgânica, não for possível a constituição do Conselho Coordenador da Avaliação nos termos dos n.ºs 2 e 3, podem as suas competências legais ser confiadas a uma comissão de avaliação a constituir por despacho do dirigente máximo do serviço, composta por trabalhadores com responsabilidade funcional adequada.

5 – A presidência do Conselho Coordenador da Avaliação ou das secções autónomas previstas no n.º 3 pode ser delegada nos termos da lei.

6 – O regulamento de funcionamento do Conselho Coordenador da Avaliação deve ser elaborado por cada serviço tendo em conta a sua natureza e dimensão.

7 – O Conselho Coordenador de Avaliação tem composição restrita a dirigentes superiores e ao responsável pela gestão de recursos humanos quando o exercício das suas competências incidir sobre o desempenho de dirigentes intermédios e, no caso de se tratar do exercício da

competência referida na alínea e) do n.º 1, aplica-se, com as devidas adaptações, o disposto no n.º 3 e seguintes do artigo 69.º.

Artigo 59.º

Comissão Paritária

1 – Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona uma Comissão Paritária com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação.

2 – A Comissão Paritária é composta por quatro vogais, sendo dois representantes da Administração, designados pelo dirigente máximo do serviço de entre os membros do Conselho Coordenador de Avaliação, e dois representantes dos trabalhadores por estes eleitos.

3 – Nos serviços de grande dimensão podem ser constituídas várias comissões paritárias, em que os representantes da Administração são designados de entre os membros das secções autónomas previstas no n.º 3 do artigo anterior e os representantes dos trabalhadores eleitos pelos universos de trabalhadores que correspondam à competência daquelas secções autónomas.

4 – Os vogais representantes da Administração são designados em número de quatro, pelo período de dois anos, sendo dois efectivos, um dos quais orienta os trabalhos da comissão, e dois suplentes.

5 – Os vogais representantes dos trabalhadores são eleitos, pelo período de dois anos, em número de seis, sendo dois efectivos e quatro suplentes, através de escrutínio secreto pelos trabalhadores que constituem o universo de trabalhadores de todo o serviço ou de parte dele nos termos do n.º 3.

6 – O processo de eleição dos vogais representantes dos trabalhadores deve decorrer em Dezembro e é organizado nos termos de despacho do dirigente máximo do serviço que é publicitado na página electrónica do serviço, do qual deve constar, entre outros, os seguintes pontos:

- a) Data limite para 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;
- b) Número de elementos da mesa ou mesas de voto, o qual não deve ser superior a 5 por cada mesa, incluindo os membros suplentes;
- c) Data do acto eleitoral;
- d) Período e local do funcionamento das mesas de voto;
- e) Data limite da comunicação dos resultados ao dirigente respectivo;
- f) Dispensa dos membros das mesas do exercício dos seus deveres funcionais no dia em que tem lugar a eleição, sendo igualmente concedidas facilidades aos restantes trabalhadores pelo período estritamente indispensável para o exercício do direito de voto.

7 – A não participação dos trabalhadores na eleição implica a não constituição da comissão paritária sem, contudo, obstar ao prosseguimento do processo de avaliação entendendo-se como irrelevantes quaisquer pedidos de apreciação por esse órgão.

8 – Os vogais efectivos são substituídos pelos vogais suplentes quando tenham de interromper o respectivo mandato, ou sempre que a comissão seja chamada a pronunciar-se sobre processos em que aqueles tenham participado como avaliados ou avaliadores.

9 – Quando se verificar a interrupção do mandato de pelo menos metade do número de vogais efectivos e suplentes, representantes da Administração, por um lado, ou eleitos em representação dos avaliados, por outro, os procedimentos previstos nos n.ºs 4 e 5 poderão ser repetidos, se necessário, por uma única vez e num prazo de cinco dias.

10 – Nos casos do número anterior, os vogais designados ou eleitos para preenchimento das vagas completam o mandato daqueles que substituem, passando a integrar a comissão até ao termo do período de funcionamento desta.

11 – Nas situações previstas no n.º 9, a impossibilidade comprovada de repetição dos procedimentos referidos não é impeditiva do prosseguimento do processo de avaliação entendendo-se como irrelevantes quaisquer pedidos de apreciação pela comissão paritária.

Artigo 60.º

Dirigente máximo do serviço

1 – Compete ao dirigente máximo do serviço:

- a) Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades específicas do serviço;
- b) Coordenar e controlar o processo de avaliação anual de acordo com os princípios e regras definidas no presente diploma;
- c) Fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, nos termos do presente diploma;
- d) Assegurar o cumprimento no serviço das regras estabelecidas no presente diploma em matéria de percentagens de diferenciação de desempenhos;
- e) Homologar as avaliações anuais;
- f) Decidir das reclamações dos avaliados;
- g) Assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho, que integra o relatório de actividades do serviço;
- h) Exercer as demais competências que lhe são cometidas pelo presente diploma.

2 – Quando o dirigente máximo não homologar as avaliações atribuídas pelos avaliadores ou pelo CCA, no caso previsto no n.º 5 do art. 69.º, atribui nova menção qualitativa e respectiva quantificação, com a respectiva fundamentação.

3 – O dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador de Avaliação, pode estabelecer por despacho, um sistema de ponderação a aplicar na valoração de resultados obtidos, nos objectivos e, ou, nas competências demonstradas, em substituição do sistema de médias aritméticas previstas nos artigos 36.º, 47.º e 49.º.

Capítulo IV
Processo de avaliação
Artigo 61.º
Fases

O processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

- a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir;
- b) Realização da auto-avaliação e da avaliação;
- c) Harmonização das propostas de avaliação;
- d) Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências;
- e) Validação de avaliações e reconhecimento de “Desempenhos Excelentes”;
- f) Apreciação do processo de avaliação pela Comissão Paritária;
- g) Homologação;
- h) Reclamação e outras impugnações;
- i) Monitorização e revisão dos objectivos.

Artigo 62.º
Planeamento

1 – O planeamento do processo de avaliação, definição de objectivos e fixação dos resultados a atingir obedece às seguintes regras:

- a) O processo é da iniciativa e responsabilidade do dirigente máximo do serviço e deve decorrer das 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;
- b) A definição de objectivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respectivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da actividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores;
- c) A planificação em cascata, quando efectuada, deve evidenciar o contributo de cada unidade orgânica para os resultados finais pretendidos para o serviço;
- d) A definição de orientações que permitam assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos.

2 – O planeamento dos objectivos e resultados a atingir pelo serviço é considerado pelo Conselho Coordenador da Avaliação no estabelecimento de orientações para uma aplicação objectiva e harmónica do sistema de avaliação do desempenho, para a fixação de indicadores, em particular os relativos à superação de objectivos, e para validar as avaliações de

“Desempenho Relevante” e “Desempenho Inadequado”, bem como o reconhecimento de “Desempenho Excelente”.

3 – Na fase de planeamento estabelecem-se as articulações necessárias na aplicação dos vários subsistemas que constituem o SIADAP, nomeadamente visando o alinhamento dos objectivos do serviço, dos dirigentes e demais trabalhadores.

4 – A fase de planeamento deve decorrer no último trimestre de cada ano civil.

Artigo 63.º

Auto-avaliação e avaliação

1 – A auto-avaliação tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.

2 – A auto-avaliação é obrigatória e concretiza-se através de preenchimento de ficha própria, a analisar pelo avaliador, se possível conjuntamente com o avaliado, com carácter preparatório à atribuição da avaliação, não constituindo componente vinculativa da avaliação de desempenho.

3 – A avaliação é efectuada pelo avaliador nos termos do presente diploma, das orientações transmitidas pelo Conselho Coordenador da Avaliação e em função dos parâmetros e respectivos indicadores de desempenho e é presente àquele Conselho para efeitos de harmonização de propostas de atribuição de menções de “Desempenho Relevante” ou “Desempenho Inadequado” ou de reconhecimento de “Desempenho Excelente”.

4 – A auto-avaliação e a avaliação devem, em regra, decorrer na primeira quinzena de Janeiro.

5 – A auto-avaliação é solicitada pelo avaliador ou entregue por iniciativa do avaliado.

Artigo 64.º

Harmonização de propostas de avaliação

Na segunda quinzena de Janeiro, em regra, realizam-se as reuniões do Conselho Coordenador da Avaliação para proceder à análise das propostas de avaliação e à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos transmitindo, se for necessário, novas orientações aos avaliadores, na sequência das previstas na alínea d) do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 62.º e iniciar o processo que conduz à validação dos “Desempenhos Relevantes” e “Desempenhos Inadequados” e de reconhecimento dos “Desempenhos Excelentes”.

Artigo 65.º

Reunião de avaliação

1 – Durante o mês de Fevereiro, e após a harmonização referida no artigo anterior, realizam-se as reuniões dos avaliadores com cada um dos respectivos avaliados, com o objectivo de dar conhecimento da avaliação.

2 – No decurso da reunião, avaliador e avaliado devem analisar conjuntamente o perfil de evolução do trabalhador, identificar as suas expectativas de desenvolvimento bem como abordar os demais efeitos previstos no artigo 52.º.

3 – Em articulação com o plano de actividades aprovado para o novo ciclo de gestão e considerando os objectivos fixados para a respectiva unidade orgânica, no decurso da reunião são contratualizados os parâmetros de avaliação nos termos dos artigos seguintes.

4 – A reunião de avaliação é marcada pelo avaliador ou requerida pelo avaliado.

5 – No caso de o requerimento acima referido não obter resposta, nos prazos legais, traduzida em marcação de reunião, pode o avaliado requerer ao dirigente máximo a referida marcação.

6 – No caso de não ser marcada reunião nos termos do número anterior, o avaliado pode requerer ao membro do Governo competente que estabeleça as orientações necessárias ao atempado cumprimento do disposto no presente diploma.

7 – A situação prevista nos números anteriores é considerada para efeitos de avaliação dos dirigentes envolvidos.

Artigo 66.º

Contratualização dos parâmetros

1 – No início de cada período anual de avaliação, no começo do exercício de um novo cargo ou função, bem como em todas as circunstâncias em que seja possível a fixação de objectivos a atingir, é efectuada reunião entre avaliador e avaliado destinada a fixar e registar na ficha de avaliação tais objectivos e as competências a demonstrar, bem como os respectivos indicadores de medida e critérios de superação.

2 – A reunião de negociação referida no número anterior deve, preferencialmente, ser precedida de reunião de análise do dirigente com todos os avaliados que integrem a respectiva unidade orgânica ou equipa, sendo a mesma obrigatória quando existirem objectivos partilhados decorrentes de documentos que integram o ciclo de gestão.

Artigo 67.º

Contratualização de objectivos

Sem prejuízo do disposto no artigo 46.º, a contratualização de objectivos a atingir efectua-se de acordo com as seguintes regras:

- a) Os objectivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado no início do período da avaliação prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador;
- b) A identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual do trabalhador é obrigatória num dos objectivos, quando resulte de diagnóstico efectuado no âmbito de avaliação do desempenho classificado como “Desempenho Inadequado”;
- c) Os objectivos de aperfeiçoamento e desenvolvimento do trabalhador podem ser de âmbito relacional, de atitudes ou de aquisição de competências técnicas e de métodos de trabalho.

Artigo 68.º

Contratualização de competências

1 – Sem prejuízo do disposto no artigo 48.º, a fixação de competências a avaliar efectua-se de acordo com as seguintes regras:

- a) As competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, e concretizam-se nos modelos específicos de adaptação do SIADAP 3;
- b) A identificação das competências a demonstrar no desempenho anual de cada trabalhador é efectuada de entre as relacionadas com a respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, preferencialmente por acordo entre os intervenientes na avaliação.

2 – A selecção das competências a avaliar é efectuada de entre as constantes da lista a que se refere o n.º 6 do artigo 36.º sempre que se não verifique o previsto na alínea a) do número anterior, traduzido nos instrumentos regulamentares de adaptação do SIADAP.

Artigo 69.º

Validações e reconhecimentos

1 – Na sequência das reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do Conselho Coordenador da Avaliação tendo em vista:

a) A validação das propostas de avaliação com menções de “Desempenho Relevante” e de “Desempenho Inadequado”;

b) A análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de “Desempenho Excelente”.

2 – O reconhecimento de “Desempenho Excelente” implica declaração formal do Conselho Coordenador da Avaliação.

3 – Em caso de não validação da proposta de avaliação, o Conselho Coordenador de Avaliação devolve o processo ao avaliador acompanhado da fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação.

4 – No caso do avaliador decidir manter a proposta anteriormente formulada deve apresentar fundamentação adequada perante o Conselho Coordenador da Avaliação.

5 – No caso do Conselho Coordenador de Avaliação não acolher a proposta apresentada nos termos do número anterior, estabelece a proposta final de avaliação que transmite ao avaliador para que este dê conhecimento ao avaliado e remeta, por via hierárquica, para homologação.

Artigo 70.º

Apreciação pela Comissão Paritária

1 – O trabalhador avaliado, após tomar conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação, pode requerer ao dirigente máximo do serviço, no prazo de sete dias úteis, que o seu processo seja submetido a apreciação da Comissão Paritária, apresentando a fundamentação necessária para tal apreciação.

2 – O requerimento deve ser acompanhado da documentação que suporte os fundamentos do pedido de apreciação.

3 – A audição da Comissão Paritária não pode, em caso algum, ser recusada.

4 – A Comissão Paritária pode solicitar ao avaliador, ao avaliado ou, sendo o caso, ao Conselho Coordenador da Avaliação, os elementos que julgar convenientes para o seu melhor esclarecimento, bem como convidar avaliador ou avaliado a expor a sua posição, por uma única vez, em audição, cuja duração não poderá exceder trinta minutos.

5 – A apreciação da Comissão Paritária é feita no prazo de dez dias úteis contado a partir da data em que tenha sido solicitada e expressa-se através de relatório fundamentado com proposta de avaliação.

6 – O relatório previsto no número anterior é subscrito por todos os vogais e, no caso de não se verificar consenso, deve conter as propostas alternativas apresentadas e respectiva fundamentação.

Artigo 71.º

Homologação das avaliações

A homologação das avaliações de desempenho é da competência do dirigente máximo do serviço, deve ser, em regra, efectuada até 30 de Março e dela deve ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis.

Artigo 72.º

Reclamação

1 – O prazo para apresentação de reclamação do acto de homologação é de cinco dias úteis, a contar da data do seu conhecimento, devendo a respectiva decisão ser proferida no prazo máximo de quinze dias úteis.

2 – Na decisão sobre reclamação, o dirigente máximo tem em conta os fundamentos apresentados pelo avaliado e pelo avaliador, bem como os relatórios da Comissão Paritária ou do Conselho Coordenador de Avaliação sobre pedidos de apreciação anteriormente apresentados.

Artigo 73.º

Outras impugnações

- 1 – Do acto de homologação e da decisão sobre reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou impugnação jurisdicional, nos termos gerais.
- 2 – A decisão administrativa ou jurisdicional favorável confere ao trabalhador o direito a ver revista a sua avaliação ou a ser-lhe atribuída nova avaliação.
- 3 – Sempre que não for possível a revisão da avaliação, designadamente por substituição superveniente do avaliador, é competente para o efeito o novo superior hierárquico ou o dirigente máximo do serviço, a quem cabe proceder a nova avaliação.

Artigo 74.º

Monitorização

1 – No decorrer do período de avaliação, são adoptados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efectuada a respectiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado ou no seio da unidade orgânica, de modo a viabilizar:

- a) A reformulação dos objectivos e dos resultados a atingir, nos casos de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da actividade;
- b) A clarificação de aspectos que se mostrem úteis ao futuro acto de avaliação;
- c) A recolha participada de reflexões sobre o modo efectivo do desenvolvimento do desempenho, como acto de fundamentação da avaliação final.

2 – O disposto no número anterior é realizado por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado.

Artigo 75.º

Diferenciação de desempenhos

- 1 – Sem prejuízo do disposto na alínea a) do artigo 27.º, a diferenciação de 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 para o reconhecimento de “Desempenho Excelente”.
- 2 – As percentagens previstas no número anterior incidem sobre o número de trabalhadores previstos nos n.ºs 2 a 7 do artigo 42.º, com aproximação por excesso, quando necessário, e devem, em regra, ser distribuídas proporcionalmente por todas as carreiras.
- 3 – As percentagens referidas nos n.ºs 1 e 2 devem ser do conhecimento de todos os avaliados.
- 4 – A atribuição das percentagens é da exclusiva responsabilidade do dirigente máximo do serviço cabendo-lhe ainda assegurar o seu estrito cumprimento.
- 5 – O número de objectivos e competências a fixar nos parâmetros de avaliação, e respectivas ponderações, devem ser previamente estabelecidos, nos termos do presente diploma, designadamente nos termos previstos na alínea c) do n.º 1 do artigo 58.º, tendo em conta a necessidade de assegurar uma adequada diferenciação de desempenhos.

TÍTULO V

Sistema de informação de suporte à gestão de desempenho e acções de controlo

Artigo 76.º

Gestão e acompanhamento do SIADAP 2 e do SIADAP 3

1 – Compete às secretarias-gerais de cada Ministério elaborar relatórios síntese evidenciando a forma como o SIADAP 2 e o SIADAP 3 foram aplicados no âmbito dos respectivos serviços, nomeadamente quanto à fase de planeamento e quanto aos resultados de avaliação final.

2 – Compete à Direcção-Geral da Administração e do Emprego Pública (DGAEP):

a) Acompanhar e apoiar a aplicação da avaliação do desempenho, designadamente através da produção de instrumentos de orientação normativa;

b) Elaborar relatório anual que evidencie a forma como o SIADAP foi aplicado na Administração Pública.

3 – Para efeitos do disposto no número anterior, a DGAEP recolhe informação junto dos serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e das secretarias-gerais.

4 – Todos os processos de transmissão da informação no âmbito de cada Ministério e de alimentação das bases de dados relevantes devem ter suporte electrónico, devendo o tratamento estatístico e ligação aos sistemas de processamento de salários efectuar-se progressivamente de forma automática.

5 – A estrutura e conteúdo dos relatórios referidos nos números anteriores são objecto de normalização através de despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Artigo 77.º

Publicitação de resultados

1 – Anualmente é divulgado em cada serviço o resultado global da aplicação do SIADAP, contendo ainda o número das menções qualitativas atribuídas por carreira.

2 – Os resultados globais da aplicação do SIADAP são publicitados externamente pela DGAEP, nomeadamente na sua página electrónica.

Artigo 78.º

Acções de controlo

A Inspeção-Geral de Finanças realiza auditorias para avaliar a forma como os serviços procedem à aplicação dos subsistemas de avaliação do desempenho.

TÍTULO VI

Disposições transitórias e finais

Capítulo I

Disposições transitórias

Artigo 79.º

Página electrónica

A informação relativa à aplicação do SIADAP é publicitada, nos termos do presente diploma, na página electrónica do serviço e, caso não exista, os documentos com tal informação são publicitados por afixação em local adequado ou são objecto de livre acesso em local publicamente anunciado.

Artigo 80.º

Regime transitório

1 – Nos três anos civis após a entrada em vigor do presente diploma, a avaliação dos desempenhos neles prestados pode seguir um regime transitório nos termos dos números

seguintes, mediante decisão do dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação.

2 – O regime transitório pode ser utilizado na avaliação de trabalhadores desde que estejam cumulativamente reunidas as seguintes condições:

- a) 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 12.º ano do ensino secundário;
- b) Se trate de trabalhadores a desenvolver actividades ou tarefas caracterizadas maioritariamente como de rotina, com carácter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e executivas.

3 – O regime transitório assenta na avaliação das “Competências” do trabalhador, nos termos previstos na alínea b) do artigo 45.º.

4 – As “Competências” são previamente escolhidas para cada trabalhador, em número não inferior a oito.

5 – Na escolha das “Competências” aplica-se o disposto nos n.ºs 6 e 7 do artigo 36.º e no artigo 68.º sendo, contudo, obrigatória uma competência que sublinhe a capacidade de realização e orientação para resultados.

6 – 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, devendo registá-la no processo de avaliação e reflecti-la na avaliação das “Competências”.

7 – À avaliação de cada competência no regime transitório aplica-se o disposto no n.º 1 do artigo 49.º.

8 – A cada competência pode ser atribuída ponderação diversa por forma a destacar a respectiva importância no exercício de funções e assegurar a diferenciação de desempenhos.

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

9 – No regime transitório aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto nos Títulos IV e V.

Artigo 81.º

Estratégia de aplicação

1 – Até 30 de Outubro os serviços iniciam ou prosseguem a construção do QUAR previsto no artigo 10.º, e, no quadro das orientações fixadas pelos respectivos membros do Governo, propõem os objectivos a prosseguir no ano seguinte e estabelecem os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação.

2 – Os serviços que, nos diferentes ministérios, são competentes em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, acompanham e validam, nos termos do presente diploma, o cumprimento do disposto no número anterior.

3 – Até 15 de Dezembro, os membros do Governo referidos no n.º 1 aprovam os objectivos anuais de cada serviço.

4 – Até 31 de Dezembro são subscritas as cartas de missão de dirigentes superiores que à data ainda as não tenham recebido por não lhes ser aplicável a legislação em vigor.

Artigo 82.º

Sistemas específicos de avaliação

1 – A avaliação do desempenho referente a 2008 nos serviços e organismos, assim como nas carreiras de regime especial e corpos especiais que disponham de um sistema de avaliação de

Anexos
desempenho específico que ainda não tenha sido adaptado ao abrigo do n.º 3 do artigo 2.º ou do artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, efectua-se de acordo com o respectivo sistema específico, até à sua adaptação nos termos do artigo 3.º e do nº2 do artigo 86º.

2 – No caso dos sistemas específicos referidos no número anterior não preverem percentagens de diferenciação de desempenhos consagrada no artigo 15.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, as menções e quantificações atribuídas são apresentadas ao membro do Governo respectivo para ratificação, visando a verificação do equilíbrio de distribuição das menções pelos vários níveis de avaliação.

Capítulo II

Disposições finais

Artigo 83.º

Extensão do âmbito de aplicação

O disposto no presente diploma em matéria de SIADAP 3, salvo se a lei ou regulamento de adaptação previsto no artigo 3.º dispuser em contrário, é também aplicável, com as necessárias adaptações, aos actuais trabalhadores com a qualidade de funcionário ou agente de pessoas colectivas que se encontrem excluídas do seu âmbito de aplicação.

Artigo 84.º

Critérios de desempate

Quando, para os efeitos previstos na lei, for necessário proceder a desempate entre trabalhadores ou dirigentes que tenham a mesma classificação final na avaliação de desempenho, releva consecutivamente a avaliação obtida no parâmetro de “Resultados”, a última avaliação de desempenho anterior, o tempo de serviço relevante na carreira e no exercício de funções públicas.

Artigo 85.º

Conversão de resultados da aplicação de outros sistemas de avaliação

1 – Nas situações previstas na lei em que seja necessário ter em conta a avaliação de desempenho ou a classificação de serviço e, em concreto, devam ser tidos em conta os resultados da aplicação de diversos sistemas de avaliação, para conversão de valores quantitativos é usada a escala do SIADAP, devendo ser convertidas proporcionalmente para esta quaisquer outras escalas utilizadas, com aproximação por defeito, quando necessário.

2 – Nas situações previstas no número anterior em que só tenha havido atribuição de menção qualitativa ou atribuição de valores quantitativos não sujeitos a percentagens de diferenciação de desempenhos, sem prejuízo da aplicação do disposto no n.º 7 do artigo 42.º e no artigo 43.º por solicitação do trabalhador, a conversão é feita para as menções de “Desempenho Adequado” ou “Desempenho Inadequado” e para os valores quantitativos médios correspondentes a estas menções.

Artigo 86.º

Revisão de sistemas de avaliação

1 – Mantêm-se em vigor os sistemas de avaliação aprovados ao abrigo do n.º 3 do artigo 2.º e do artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, até à sua revisão para adaptação ao disposto no presente diploma, a qual deve ocorrer até 31 de Dezembro de 2009, sob pena de caducidade.

2 – Os sistemas de avaliação específicos não abrangidos pelo disposto no número anterior mantêm-se em vigor até à sua revisão para adaptação ao disposto no presente diploma, a qual deve ocorrer até 31 de Dezembro de 2008, sob pena da caducidade sendo a sua aplicação sujeita às regras previstas no artigo 82.º

Objectivo: Desempenho

Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007

Anexos

3 – O decurso dos períodos previstos nos números 1 e 2 não prejudica a aplicação do disposto no presente diploma em matéria de SIADAP 1 e SIADAP 2, no que respeita aos dirigentes superiores, e a aplicação do regime transitório referido no artigo 77.º.

4 – Consideram-se adaptados ao correspondente subsistema do SIADAP, nos termos dos artigos 3.º, 5.º e 6.º:

- a) O sistema de avaliação dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, previsto na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro;
- b) O sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente previsto no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores do Ensino Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril e alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 1/98, de 2 de Janeiro e n.º 15/2007, de 19 de Janeiro;
- c) O sistema de avaliação de desempenho do pessoal não docente dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto-Regulamentar n.º 4/2006, de 7 de Março;
- d) Outros sistemas de avaliação cuja adaptação seja reconhecida por portaria conjunta dos membros do Governo da tutela e responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública.

Artigo 87.º

Habilitação regulamentar

O Governo adopta, por portaria, os instrumentos necessários à aplicação do presente diploma, designadamente os modelos de fichas de avaliação no âmbito do SIADAP 2, para dirigentes intermédios, e do SIADAP 3.

Artigo 88.º

Revogação

1 – Sem prejuízo do disposto no número seguinte, são revogados:

- a) A Lei n.º 10/2004, de 22 de Março;
- b) A Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril;
- c) O Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio.

2 – O disposto nos diplomas referidos no número anterior é aplicável aos procedimentos de avaliação dos desempenhos prestados até 31 de Dezembro de 2007 e, nos termos dos n.ºs 1 e 2 do artigo 86.º, aos desempenhos prestados até 31 de Dezembro de 2009 e 31 de Dezembro de 2008, respectivamente.

89.º

Vigência

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Vista e aprovada em Conselho de Ministros de

O Primeiro-Ministro

O Ministro da Presidência

O Ministro dos Assuntos Parlamentares