

O SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (SIADAP)

LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO INTEGRADO (SIADAP)

THE INTEGRATED PERFORMANCE ASSESSMENT (SIADAP)

Maria Isabel Henriques (m.isabel.henriques@seg-social.pt)*

Ascensão Braga (sbraga@ipg.pt)**

RESUMO:

Num contexto de mudança da Administração Pública, a Avaliação do Desempenho dos colaboradores assume um lugar de relevo, uma vez que, simultaneamente, conjugam a perspetiva do avaliador, do avaliado e dos serviços. Com o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) o mérito e a excelência entre os colaboradores passaram a ser reconhecidos exigindo-se, acima de tudo, a credibilidade do seu funcionamento. Simultaneamente deverão ser acautelados os direitos e os deveres dos trabalhadores promovendo, assim, uma atitude de responsabilização construtiva do indivíduo pelo seu desempenho, como parte de um todo organizacional que se deseja eficiente e produtivo na prossecução do interesse público. A partir de pesquisa bibliográfica e documental pretende-se com este trabalho contribuir para uma melhor compreensão da aplicabilidade do SIADAP e do seu funcionamento. Trata-se de um novo procedimento da avaliação que se pretende mais justo, mais motivador e aliciante na medida em que o melhor desempenho seja premiado. Simultaneamente será um sistema envolto em injustiça dado que estabelece, à partida, quotas para o Desempenho Relevante e Desempenho Excelente.

Palavras-chave: *Desempenho, Avaliação, Administração Pública, Qualidade, Modernização.*

ABSTRACT:

In a context of change of Public Administration the performance assessment of employees assume a prominent place, since both combine the perspective of the evaluator, the evaluated and the services. With the integrated performance assessment in public administration (SIADAP) the merit and excellence among its employees have been recognized by requiring, above all, the credibility of its operation. So that matter, that with a balanced deployment are safeguarded both the rights and duties of workers by promoting, thus a constructive attitude of the individual accountability for their performance, as part of a whole organization that wants efficient and productive in the pursuit of public interest. From literature and documents the aim of this work contributes to a better understanding of the applicability of SIADAP and its operation. This is a new procedure of assessment to be fairer, more motivating and attractive in that the best performance is awarded. Simultaneously be a wrapped injustice system as it establishes at the outset, quotas for Material Performance and Excellent Performance.

Key Words: *Performance, Evaluation, Public Administration, Quality, Modernization*

*Mestre em Gestão, ramo Administração Pública; Diretora do Núcleo Administrativo e Financeiro do Instituto de Segurança Social, IP- Centro Distrital da Guarda.

**Doutora em Gestão, pela Universidade de Évora; Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

Submitted: 29th June 2013

Accepted: 15th december 2014

1. INTRODUÇÃO

A abordagem à Avaliação de Desempenho surgiu em meados do século XX, quando se começou a valorizar o papel do homem e não o da máquina, ou seja com a Escola da Administração Científica. A globalização da economia e o conseqüente alargamento de mercados, cada vez mais competitivos e exigentes, desencadeou a procura incessante de vantagens competitivas nas organizações o que desencadeou processos de mudança e de reengenharia com intuito de ganhar vantagens competitivas. Neste sentido, as mudanças organizacionais não se têm limitado à aquisição de novas tecnologias para “fazer” mas também para “fazer melhor”, havendo a preocupação na forma como o trabalho é feito, ou seja, como os recursos humanos vão desempenhar as suas tarefas.

O desempenho humano aparece, assim, como elemento essencial e impulsionador do sucesso da empresa e, conseqüentemente, avaliá-lo passou a ser primordial na medida em que, segundo Chiavenato (2004), constitui uma avaliação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ainda segundo o autor, apesar de a avaliação ter como base uma atividade passada, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Desde os anos oitenta que se tem verificado reformas na administração pública, seguindo de certo modo, as orientações do setor privado. Perante os desafios civilizacionais colocados pela globalização, o Estado procura, hoje, novas missões e novos modos de intervenção e a uma sociedade mais exigente, mais participativa e assente em acelerados ritmos de mudança, terá que responder uma Administração Pública (AP) eficaz e eficiente, economicamente sustentável e integrada num processo de crescimento global do país. Neste sentido, a reforma da AP é um tema central e ocupa um lugar de destaque nas agendas dos decisores políticos. A perspetiva estratégica da AP encontra-se agora voltada para a gestão por objetivos como grande matriz da mudança, dando resposta às crescentes exigências dos cidadãos.

No âmbito de um processo de reforma da AP, surge o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) como o novo modelo de avaliação do desempenho profissional assente numa nova cultura de gestão dos recursos humanos e na melhoria dos serviços que são prestados aos cidadãos. Neste contexto de mudança da AP as questões da Avaliação de Desempenho dos colaboradores conjugam simultaneamente três perspetivas: do avaliador, do avaliado e dos serviços. Com o SIADAP exige-se, acima de tudo, a credibilidade do seu funcionamento, porém, existem dois desafios críticos na sua implementação: um ao nível da organização do sistema e outro ao nível das práticas de utilização do mesmo.

Para além da legislação aplicável que permite a organização interna do SIADAP, com a atribuição de competências e responsabilidades, estabelecendo-se mecanismos de coordenação e instrumentos de formalização, torna-se fundamental assegurar que a sua utilização seja correta, de forma a evitar que se gerem práticas de avaliação de desempenho inadequadas ou mesmo frustradas.

A partir de uma pesquisa bibliográfica e documental relacionada com a temática apresenta-se uma análise pormenorizada da legislação de suporte (Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, complementada com o Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio e da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro clarificando a aplicabilidade da mesma e as alterações introduzidas com a entrada em vigor da Lei do Orçamento de Estado para 2013). Procura-se contribuir para uma melhor compreensão do SIADAP, uma vez que, apesar de o mesmo se encontrar implementado desde 2005, ainda subsistem lacunas a colmatar e aprendizagens a fazer.

2.AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANTECEDENTES

Ao longo do Séc. XX assistiu-se a uma mudança do papel do Estado, desde “...a evolução do Estado liberal... para o chamado Estado providência...e o apogeu das tendências neoliberais... (Sá, 2000). A elevada importância dada ao mercado em detrimento do afastamento do Estado dos cidadãos começa a ser alvo de críticas em consequência da depressão económica americana que rapidamente se estendeu à Europa. Os governos são “forçados” a ter um papel mais intervencionista e regulador não só na esfera económica como na esfera social, ao “... assumir o papel de regulador da economia, assistindo-se a uma imbricação entre Estado e economia, própria de uma fase intervencionista, em que o Estado providência, produtor e empresário passou a desempenhar um papel redistributivo da riqueza gerada e a procurar assegurar a estabilidade macro económica” (Rocha, 2009: 5-6). Com os choques petrolíferos (década de 70) e a recessão económica daí resultante, o Estado providência começa a mostrar as suas fragilidades, “... o Estado é demasiado pesado e consome recursos em excesso, porque está envolvido em diversas actividades.” (Carvalho, 2009: 34), o que leva a uma alteração do papel do Estado, que deixa de ser interventor (na economia e na sociedade) para ser regulador dos serviços públicos e das actividades económicas estatais privatizadas (Cardoso, 2012).

Associado a estas mudanças político-ideológicas surgem também mudanças na gestão pública, que durante muitos anos seguiram o modelo de organização burocrático, assente numa coordenação hierárquica baseada na autoridade legal e racional e “... tenta preservar... uma rigorosa separação entre política e administração pública” (Rodrigues, 2011: 128). As reformas na AP, em todo o mundo, vêm da década de oitenta do século passado seguindo, de certo modo, as orientações do setor privado.

Em Portugal, a AP, teve influência do modelo burocrático (de inspiração Weberiana, no que diz respeito às hierarquias) e do modelo napoleónico (relativo à ocupação pelos políticos dos lugares de topo) mas que não consegue fugir a uma vaga de críticas. Assim, desde meados dos anos 80 que a AP portuguesa, à semelhança do que já vinha a acontecer noutros países, tem sido alvo de reformas para dar resposta às novas exigências da sociedade e da economia, com vista a uma modernização administrativa com capacidade de resposta e para melhorar a sua eficiência na prestação dos serviços aos cidadãos. Esta reforma administrativa tem por base as teorias da nova gestão pública, com práticas oriundas do sector privado.

Não sendo os serviços públicos, em regra, alvo de concorrência no seu domínio de atividade, com a subsistência assegurada através do Orçamento de Estado, estes têm vindo a manter ainda modelos de gestão ultrapassados e inadequados, nomeadamente o modelo burocrático (Vaz, 2006). Segundo o mesmo autor a gestão das organizações da AP tem, evoluído de forma conservadora, apresentando, ainda, características estruturantes do modelo burocrático de gestão nomeadamente a centralização do poder; a hierarquização das relações; e a rígida determinação das funções e dos procedimentos.

Nas últimas décadas do século XX começaram a surgir sinais de uma nova metodologia de gestão pública através do modelo gestor, caracterizado pela gestão profissional, divisão e reforço de competências, adoção dos modelos de gestão empresarial, definição estratégica de índices de desempenho com enfoque nos resultados a atingir, e atribuição de grande importância para o uso racional e eficaz dos recursos disponíveis (Vaz, 2006). O Estado procura, hoje, novas missões e novos modos de intervenção, perante os desafios civilizacionais colocados pela globalização e pela rede de políticas internacionais. Consequentemente, a uma sociedade mais exigente, mais participativa e assente em acelerados ritmos de mudança, terá que responder uma AP eficaz e eficiente, economicamente sustentável e integrada num processo de crescimento global do país que:

- Permita dar respostas aos cidadãos onde, cada vez mais, a qualidade surge como factor preponderante;
- Difunda valores de desenvolvimento e responsabilidade para a sociedade, assente em valores administrativos, e que potencie uma plataforma de participação: sociedade versus administração, com um compromisso de objetivos partilhados.

Este ambiente de mudança passa igualmente por: modernização das estruturas, profissionalização da gestão pública, achatamento das hierarquias, gestão por objetivos e avaliação dos serviços e dos agentes intervenientes, de forma a desenvolver um clima de responsabilidade, confiança e consequentemente para uma melhoria dos desempenhos, nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril. A perspectiva estratégica deverá assentar na introdução de novas práticas de gestão, elegendo a gestão por objetivos como grande matriz da mudança, ligando-se assim o sector público a objetivos e a resultados. Em simultâneo, surgirão mudanças nas estruturas organizativas tornando-as mais flexíveis, com uma maior delegação e descentralização de responsabilidades e uma articulação transversal entre os serviços, como ressalta da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado, constando da mesma as principais linhas orientadoras para a reforma da AP e evidenciando de forma geral os seguintes eixos prioritários:

- Prestigiar a missão da AP e os seus agentes na procura da exigência e da excelência;
- Delimitar as funções directas do Estado daquelas que podem ser prosseguidas por outras formas, em prol do interesse do administrado;

- Promover a modernização dos serviços através de novas práticas gestionárias, da reengenharia de processos e da qualificação e motivação dos seus colaboradores;
- Introduzir uma nova cultura avaliativa dos desempenhos, seja dos serviços, dos dirigentes e dos funcionários;
- Apostar na formação e na valorização dos funcionários públicos.

Em suma, para a AP urge adoptar novos modelos de gestão respondendo aos desafios que lhe são colocados decorrentes, sobretudo, de uma sociedade cada vez mais exigente, onde a Avaliação de Desempenho surge como fundamental para a adopção de uma nova cultura de gestão pública. Esta permite identificar desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais e responsabilizar trabalhadores e dirigentes, motivando-os para um desempenho de qualidade, através do reconhecimento do mérito e excelência. Neste contexto e para dar resposta a estes desafios foi criado o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), através da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, complementada com o Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio e da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

A Avaliação do Desempenho não pode ser entendida como um instrumento de controlo, mas sim como um meio de obter um conhecimento mais eficaz do desempenho do colaborador, de forma objectiva e rigorosa, garantindo a melhoria contínua e o seu desenvolvimento pessoal e profissional, pelo que terá como objectivo principal a melhoria dos resultados dos colaboradores na organização.

3.SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Avaliação do Desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento profissional e individual dos funcionários da AP, através da melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, às empresas e comunidades bem como o aumento da responsabilização e do controlo dos intervenientes no processo. O SIADAP enquadra-se no processo de reforma assente nos objetivos de Qualidade, Excelência, Liderança, Responsabilidade, Mérito e Qualificação. As leis que regem a aplicação do SIADAP depois de 2005 são a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio e que foram revogados pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

3.1. LEI N.º 10/2004 E DECRETO REGULAMENTAR N.º 19-A/2004

Estes diplomas legais aplicam-se a todos os organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos, a todos os seus funcionários e agentes bem aos dirigentes de nível intermédio, abrangendo ainda os demais trabalhadores da administração directa do Estado e dos institutos públicos independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o respectivo contrato seja por prazo superior a seis meses, conforme n.º 1 e n.º 2, do artigo 2.º, da Lei n.º 10/2004. A lei é aplicável a todo o território nacional, sem prejuízo da sua

adaptação aos funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração local e da administração regional autónoma, através, respectivamente, do decreto regulamentar e decreto regulamentar regional das Assembleias Legislativas Regionais, conforme disposto no n.º 3, do artigo 2.º . A Lei n.º 10/2004 tem como objetivos essenciais (artigo 4.º):

- Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da AP, 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 objetivos, 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.

De acordo com o n.º 5 da Lei n.º 10/2004, o SIADAP integra-se no ciclo anual de gestão dos serviços da AP sendo composto pelas seguintes fases:

- a) Elaboração do plano de atividades para o ano seguinte, de acordo com os objetivos estratégicos, as orientações da tutela e as atribuições orgânicas;
- b) Definição dos objetivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte;
- c) Definição dos objetivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte;
- d) Elaboração do relatório de atividades;
- e) Avaliação dos desempenhos.

De acordo com o artigo 11.º o processo de avaliação tem periodicidade anual, integrando-se no ciclo anual de gestão de cada serviço ou organismo e reportando-se ao tempo de serviço prestado e não avaliado do ano civil anterior. Para a sua aplicação é necessário o exercício efectivo de funções durante o período mínimo de 6 meses. Todos os intervenientes no processo de Avaliação de Desempenho (AD) estão sujeitos ao dever de sigilo, excepto o

avaliado relativamente à sua avaliação, pelo que o processo está sujeito à confidencialidade, conforme o disposto no artigo 12.º da Lei n.º 10/2004, sendo cada organismo responsável pela apresentação de um relatório anual dos resultados da AD geral e por grupos profissionais, tendo presente o disposto no artigo 20.º.

De acordo com o artigo 9.º do Dec. Reg. n.º 19-A/2004, a diferenciação do desempenho de mérito é garantida através da fixação de percentagens máximas para as seguintes classificações: Muito Bom: 20%; Excelente: 5%. Estas percentagens são aplicadas a cada serviço ou organismo, equitativamente aos diferentes grupos profissionais, quando o número de avaliados por grupo profissional é superior a 20; ou através da agregação dos grupos profissionais, quando o número de avaliados por grupo profissional é inferior a 20.

O processo de AD desenvolve-se ao longo de sete fases (artigo 22.º do Dec. Reg. n.º 19-A/2004): Auto-Avaliação; Avaliação prévia; Harmonização das avaliações de desempenho; Entrevista com o avaliado; Homologação; Reclamação para o dirigente máximo do serviço; Recurso Hierárquico. Sem prejuízo destas, o processo de avaliação contempla ainda a fase de Definição de Objetivos, de Revisão de Objetivos e de Divulgação de Resultados, considerando-se, assim, 10 fases neste processo.

Fase 1: Definição de Objetivos

É um processo coerente com os objetivos e com o plano de atividades dos serviços e organismos e a missão da unidade orgânica. Os avaliadores e avaliados acordam na definição dos objetivos, indicadores de medida, valores e respetiva ponderação, sendo os objetivos fixados na Ficha de Avaliação do Desempenho que é assinada pelo avaliador e pelo avaliado.

Fase 2: Revisão de Objetivos

Legalmente prevista, tem carácter excepcional e deve obedecer aos mesmos procedimentos que a definição dos objetivos, devendo ser fundamentada pelo avaliador e efectuada logo que verificada a impossibilidade do cumprimento dos objetivos previamente fixados.

Fase 3: Auto-Avaliação

Fase de carácter preparatório da avaliação e não constitui componente vinculativa da avaliação a atribuir pelo avaliador. Tem como objectivo principal envolver o avaliado no processo de avaliação e fomentar o relacionamento com o superior hierárquico, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional (art. 23.º do Dec. Reg. n.º 19-A/2004). A auto-avaliação é a apreciação que o colaborador faz do seu próprio desempenho de acordo com as mesmas referências que o avaliador tem. Esta deve referir os aspetos positivos e as necessidades de melhoria ao nível dos objetivos definidos individualmente. Devem identificar-se os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento nas competências individuais, bem como apontar as principais necessidades e acções de formação sentidas pelo colaborador. Esta não se sobrepõe à avaliação da chefia, mas a sua apresentação na entrevista de avaliação visa apoiar a participação do avaliado no processo e facilitar a comunicação entre o avaliado e o respectivo superior hierárquico.

Fase 4: Avaliação Prévia

O avaliador procede à avaliação prévia dos funcionários sob a sua responsabilidade e que apresenta a mesma em reunião de harmonização de avaliações (art. 24.º do Dec. Reg. n.º 19-A/2004). Consiste no preenchimento inicial da ficha de avaliação do desempenho a apresentar ao Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) para efeitos de harmonização das avaliações no âmbito do serviço ou organismo, antes do conhecimento da avaliação pelo avaliado. A avaliação prévia traduz-se na apreciação preliminar do desempenho do avaliado, devendo o avaliador:

- Procurar ser objectivo na atribuição dos níveis da escala ao colaborador;
- Identificar factos e resultados obtidos pelo avaliado ao longo do ano, no sentido de suportar e sustentar a avaliação;
- Utilizar com equilíbrio e justiça toda a escala de avaliação, tendo presente que os níveis extremos se aplicam realmente a situações excepcionais;
- Garantir que o sistema de avaliação seja um instrumento activo para evidenciar o mérito e promover a excelência dos colaboradores.

Fase 5: Harmonização das Avaliações

Consiste na verificação e ajustamento das avaliações atribuídas aos avaliados de um serviço ou organismo às percentagens máximas de diferenciação do mérito e da excelência a efectuar em reunião do CCA (artigo 25.º do Dec. Reg.). As percentagens máximas de 5% para as classificações de Excelente e 20% para as de Muito Bom são aplicadas por serviço ou organismo e de forma equitativa a cada grupo profissional. Quando o nº de avaliados por grupo profissional for inferior a 20, pode o CCA proceder à agregação dos grupos profissionais, para efeito de aplicação das referidas percentagens máximas. Nesta fase do processo, devem acautelar-se os seguintes aspetos:

- Verificar eventuais disparidades na forma de apreciação global dos níveis de cumprimento das componentes de avaliação;
- Assegurar a diferenciação de desempenhos e o seu enquadramento dentro das percentagens de mérito e excelência;
- Validar as propostas de avaliação final correspondentes às referidas percentagens de mérito e excelência.

Fase 6: Entrevista de Avaliação

Consiste numa reunião entre o avaliador e o avaliado, na qual será analisada a auto-avaliação, comunicada a avaliação relativa ao ano anterior, identificadas as acções de formação a propor e a fixação dos objetivos para o ano em curso, de acordo com o artigo 26.º, retomando-se a seguir a Fase 1 do processo.

Fase 7: Homologação

Nesta fase, o dirigente máximo do organismo procede à aprovação final das avaliações. As avaliações de desempenho ordinárias devem ser homologadas até 15 de Março (artigo 27.º do Dec. Reg. n.º 19-A/2004).

Fase 8: Reclamação e Decisão Final

Os avaliados podem apresentar reclamação da avaliação efectuada ao dirigente máximo do serviço. Este decidirá da reclamação apresentada depois de ouvido o CCA. O prazo legal para a apresentação da reclamação é de 5 dias úteis após homologação e a decisão deverá ocorrer nos 15 dias úteis após a apresentação de reclamação, conforme disposto no artigo 28.º do Dec. Reg.º.

Fase 9: Recurso

De acordo com o artigo 29.º, da decisão do dirigente máximo do serviço sobre a reclamação, pode haver lugar a recurso hierárquico para o membro do Governo competente. O recurso não pode fundamentar-se na comparação entre os resultados de avaliações, sendo o prazo legal para a apresentação do mesmo de 5 dias úteis após decisão da reclamação e a decisão ocorrerá 15 dias úteis após o recurso.

Fase 10: Divulgação dos Resultados

A competência para a elaboração do relatório síntese sobre a aplicação do SIADAP pertence à Secretaria-Geral de cada Ministério (art. 36.º do Dec. Reg. n.º 19-A/2004). Segundo o artigo 37.º a gestão da base de dados específica do sistema de AD é da responsabilidade da Direcção Geral da Administração Pública (DGAP), actualmente designada por Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). Compete, ainda, à DGAP elaborar um relatório global sobre a aplicação do sistema de AD, a partir do qual será definida a política de emprego público e o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão dos recursos humanos.

O sistema de Avaliação do Desempenho integra um conjunto de componentes, nomeadamente Objectivos, Competências e Atitude Pessoal, de acordo com o disposto no artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, que individualmente se apresentam de seguida.

A) Objectivos

Visa comprometer os trabalhadores com os objetivos estratégicos da organização e responsabilizar pelos resultados, promovendo uma cultura de qualidade, responsabilização e optimização de resultados, de acordo com o disposto no artigo 3.º do Dec. Reg.º. Os Objectivos são os resultados/metastas devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma actividade específica, desempenhada por um funcionário ou por uma equipa num determinado período de tempo e pretendem avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados previstos. A definição de objetivos deve ter em conta três princípios fundamentais:

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

Princípio 2: Focalização nos resultados prioritários

Princípio 3: Articulação entre os objetivos de equipa e individuais

A definição de objetivos para cada funcionário deve considerar não só o desempenho individual, mas igualmente o compromisso com objetivos de equipa. Assenta em três regras fundamentais:

Regra 1: Os objetivos devem traduzir-se em resultados e não em atividades.

Regra 2: Os objetivos devem estar definidos no tempo.

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

A definição de metas é um processo fundamental que permite clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objectivo, tornar o processo de avaliação mais transparente e possibilitar um acompanhamento contínuo por parte do avaliado, ao nível da realização do objectivo ao longo do ano, para que possa tomar medidas correctivas em caso de incumprimento. No final do ano, caberá ao avaliador efectuar a avaliação dos objetivos definidos no início do período de avaliação, tendo em conta a métrica definida. A avaliação de cada objectivo deve ter em consideração a seguinte escala de avaliação (n.º 2, do artigo 3.º) e o resultado da avaliação final é igual à média ponderada da avaliação dos diferentes objetivos, expressa em números inteiros (n.º 3, art.º . 3.º):

- Superou claramente o objectivo - Nível 5
- Cumpriu com o objectivo – Nível 3
- Não cumpriu com o objectivo – Nível 1

B) Competências

Visa promover o desenvolvimento e qualificação dos dirigentes e trabalhadores, maximizar o seu desempenho e promover uma cultura de excelência e qualidade (art. 4.º). As Competências são as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, pretendendo-se assim valorizar não só os resultados obtidos (em função de objetivos), mas também a forma como foram alcançados (competências demonstradas), no sentido de promover as condições geradoras de níveis elevados de desempenho a médio e longo prazo. A fixação da ponderação das competências deve ser efectuada no início do ano e ser dado conhecimento ao avaliado. No final do ano, caberá ao avaliador efectuar a avaliação das competências quantificando o conjunto de comportamentos que as constituem de acordo com a escala de avaliação qualitativa e quantitativa: Excelente:5; Muito Bom:4; Bom:3; Necessita de Desenvolvimento:2; Insuficiente:1. A avaliação de competências será efectuada no final do período de avaliação, devendo o resultado ser igual à média ponderada do resultado das diferentes competências, expressa em números inteiros.

C) Atitude Pessoal

Visa uma apreciação geral da forma como a actividade foi desempenhada pelo colaborador, traduzindo a vontade pessoal do funcionário para alcançar desempenhos superiores, incluindo

aspectos como o esforço realizado, o interesse e empenho e a motivação demonstrada no desempenho da função (art. 5.º do Dec. Reg. n.º 19-A/2004). Esta componente permite ao avaliador efectuar uma apreciação global do avaliado, de acordo com a atitude manifestada por este ao longo do ano. No final do ano, caberá ao avaliador efectuar a avaliação da Atitude Pessoal, de acordo com a seguinte escala de avaliação qualitativa e quantitativa: Excelente:5; Muito Bom:4; Bom:3; Necessita de Desenvolvimento:2; Insuficiente:1. A avaliação efectuada deve ser expressa em números inteiros e devidamente fundamentada com um parecer qualitativo sobre a atitude demonstrada pelo funcionário ao longo do ano.

A Avaliação Global do Desempenho do colaborador é determinada pelos resultados obtidos nas componentes Objetivos, Competências e Atitude Pessoal, afectado por um coeficiente de ponderação. Nesse sentido, de acordo com o artigo 7.º, (aplicável aos colaboradores não Dirigentes) e de acordo com o artigo 31.º (aplicável aos Dirigentes), do Dec. Reg. n.º 19-A/2004, os coeficientes de ponderação a aplicar são os constantes na tabela 1.

Tabela 1: Coeficientes de ponderação das componentes da avaliação

Grupos de pessoal	Objetivos	Competências	Atitude pessoal
Dirigente	75%	25%	Não Aplicável
Técnico Superior e Técnico	60%	30%	10%
Técnico Profissional e Administrativo	50%	40%	10%
Operário	40%	50%	10%
Auxiliar	20%	60%	20%

Fonte: Ministério das Finanças (2004, p. 30)

A Avaliação Global encontra-se definida no artigo 6.º e exprime-se na seguinte escala qualitativa e quantitativa: *Excelente*: de 4,5 a 5 valores; *Muito Bom*: de 4 a 4,4 valores; *Bom*: de 3 a 3,9 valores; *Necessita Desenvolvimento*: de 2 a 2,9 valores; *Insuficiente*: de 1 a 1,9 valores.

Sempre que a Avaliação Global apurada corresponda às avaliações qualitativas de *Muito Bom* ou *Excelente* deve o respectivo avaliador justificar a sua atribuição, bem como identificar os factores que para tal contribuíram. Quando a avaliação qualitativa for de *Excelente*, o avaliador deve ainda identificar os contributos relevantes do colaborador para o serviço que serão incluídos na base de dados sobre boas práticas. O sistema de AD permite ainda identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional dos trabalhadores de forma a facilitar e adequar o Plano de Formação dos serviços às suas necessidades reais. Neste sentido, o artigo 30.º prevê que no final da avaliação, sejam identificados pelo avaliador até três tipos de acções de formação, a frequentar pelo avaliado como suporte ao seu desenvolvimento profissional. A identificação das necessidades de formação deverá ter em conta os seguintes factores:

Ser direccionada para as necessidades dos trabalhadores e para as exigências das funções que desempenham;

Ser focalizada nas prioridades de desenvolvimento, pelo que só deverão ser identificadas no máximo três propostas por trabalhador;

Não deve ser assumida como um vínculo do serviço ou organismo à sua concretização imediata, mas sim como uma proposta, devendo, no entanto, ser consideradas na elaboração do Plano de Formação Anual dos serviços ou organismos.

De acordo com o artigo 11.º, do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, intervêm no processo de AD o Avaliador, o Conselho de Coordenador de Avaliação e o Dirigente Máximo do Serviço, no entanto, foi também considerado como interveniente activo deste processo o Avaliado. Todos os intervenientes têm responsabilidades definidas:

O **avaliador** é o superior hierárquico imediato ou o coordenador do avaliado que reúna no mínimo, 6 meses de contacto funcional com este, tendo a seu cargo as atribuições definidas no artigo 12.º do Dec. Reg.:

Definir objetivos dos seus colaboradores directos, de acordo com os objetivos fixados para o organismo e respectiva unidade orgânica;

Avaliar anualmente os colaboradores directos;

Garantir o cumprimento do calendário de avaliação;

Assegurar a aplicação do sistema de AD de acordo com as regras legais e nos termos do procedimento interno do organismo;

Contribuir para a harmonização e equilíbrio do sistema de avaliação e o estímulo do mérito;

Promover e realizar a entrevista de apreciação anual de desempenho;

Ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento.

O **Conselho Coordenador de Avaliação** funciona junto do dirigente máximo do serviço, de acordo com o disposto no artigo 13.º, do Dec. Reg., tendo a constituição que a seguir se apresenta:

Dirigente máximo do respectivo serviço ou organismo, que presidirá;

Dirigentes de nível superior;

Dirigentes de nível intermédio de 1.º grau;

Dirigentes directamente dependentes do dirigente máximo.

Para facilitar o funcionamento do conselho coordenador de avaliação nos serviços de grande dimensão e de acordo com o n.º 3, do artigo 13.º, este órgão pode ver a sua constituição ser reduzida a:

Dirigente máximo do serviço ou organismo, que presidirá;

Dirigente responsável pela área dos recursos humanos;

Um número reduzido de dirigentes sujeitos ao regime da rotatividade.

De acordo com o n.º 4, do artigo 13.º fará sempre parte do CCA, o dirigente máximo do departamento responsável pela organização e recursos humanos ou o seu representante, quando este seja um serviço partilhado. O n.º 5, prevê que de acordo com a natureza e dimensão do serviço ou organismo, deve ser elaborado um regulamento de funcionamento do CCA. Este conselho é o garante final da aplicação objectiva e criteriosa do sistema de AD e tem como principais responsabilidades as que a seguir se referem:

Fixar os critérios para a harmonização das avaliações, designadamente através da agregação de grupos profissionais;

Validar as avaliações finais iguais ou superiores a Muito Bom;

Esclarecer dúvidas colocadas na aplicação do sistema de avaliação;

Emitir parecer sobre as reclamações dos avaliados;

Proceder à avaliação nos casos de ausência do superior hierárquico;

Propor a adaptação dos perfis de competências às características específicas do respectivo serviço ou organismo.

De acordo com o artigo 14.º do Decreto Regulamentar, considera-se **dirigente máximo do serviço** o titular de cargo de direcção superior de 1.º grau ou outro dirigente responsável pelo serviço ou organismo directamente dependente do membro do Governo, pelo que compete ao dirigente máximo do serviço:

Garantir a adequação do sistema de AD às realidades específicas do serviço ou organismo;

Desenvolver procedimentos internos para minimização de situações de não concordância do avaliado na definição de objetivos;

Coordenar e controlar o processo de AD anual de acordo com as normas legais aplicáveis;

Garantir o equilíbrio das avaliações respeitando, as percentagens máximas estabelecidas para as classificações de Muito Bom e Excelente;

Homologar as avaliações anuais;

Decidir das reclamações dos avaliados, após parecer do conselho coordenador de avaliação;

Avaliar, sempre que não homologar a classificação proposta;

Assegurar a elaboração do relatório anual da AD.

Ao **avaliado**, como interveniente no processo compete colaborar com o respectivo avaliador na definição dos objetivos e respectivos níveis de concretização a atingir anualmente, efectuando a sua auto-avaliação, através do preenchimento da respectiva ficha e participando

na entrevista anual de desempenho com o avaliador. O avaliado deve conhecer os critérios de avaliação, podendo reclamar ou recorrer em caso de discordância da avaliação atribuída sendo a sua avaliação confidencial não podendo ser divulgada pelo avaliador.

Após a apresentação da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março e do Dec. Reg. n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, é descrita sumariamente a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (aplicável ao processo de AD do ano de 2008 e seguintes) e as principais alterações registadas.

3.2. LEI N.º 66-B/2007

Para dar continuidade ao processo de AD foi aprovada a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro que revoga a Lei n.º 10/2004, o Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 e a Lei n.º 15/2006. De referir que a Lei n.º 66-B/2007 foi complementada pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro. De acordo com o disposto no n.º 4, do artigo 2.º, a presente lei aplica-se ao desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da Administração Pública, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público.

Este novo SIADAP introduz elementos novos na operacionalização da metodologia de avaliação, sendo composto por 3 subsistemas de AD: SIADAP 1 - O Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Serviços Públicos; SIADAP 2 - Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Dirigentes; SIADAP 3 - Subsistema de Avaliação de Desempenho dos trabalhadores (artigo 9.º). Em sede de SIADAP 1, e de acordo com o artigo 10.º da Lei, importa referir que a avaliação de desempenho de cada serviço assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente, com actualização a partir dos sistemas de informação do serviço, não se encontrando esta avaliação considerada na legislação anterior, pelo que a sua introdução veio suprir uma lacuna existente. A expressão qualitativa da AD do serviço está definida no artigo 18.º e expressa-se:

Desempenho Bom – atingiu todos os objetivos, superando alguns;

Desempenho Satisfatório – atingiu todos os objetivos ou os mais relevantes;

Desempenho Insuficiente – não atingiu os objetivos mais relevantes.

A periodicidade do processo de avaliação é anual, integrando-se no ciclo anual de gestão de cada serviço ou organismo, reportando-se ao tempo de serviço prestado e não avaliado do ano civil anterior, conforme o art. 29.º, relativamente ao SIADAP 2 e art. 41.º, ao SIADAP 3. De acordo com o n.º 5, do art. 37.º, a diferenciação dos desempenhos é garantida através da fixação da percentagem máxima de 25%: Desempenho Relevante – 20%; Desempenho Excelente – 5%.

À semelhança da Lei n.º 10/2004, também a Lei n.º 66-B/2007 apresenta 10 fases para o processo de avaliação, sendo estas idênticas às fases do processo de avaliação que decorreu até 2007, razão pela qual não serão novamente referidas. De acordo com o disposto no art. 76.º compete à DGAEP acompanhar e apoiar a aplicação da AD, bem como elaborar um relatório anual que evidencie a forma como o SIADAP foi aplicado na AP. Uma das principais diferenças entre a legislação actual e a Lei n.º 10/2004 prende-se com as

componentes de avaliação, deixando agora de ser avaliada a Atitude Pessoal dos trabalhadores, passando as componentes de avaliação a ser compostas pelos parâmetros Resultados e Competências, conforme o disposto no art. n.º 45.º. Também a avaliação dos Dirigentes em sede de SIADAP 2 e de acordo com o artigo 35.º é composta pelos parâmetros Resultados e Competências.

O parâmetro **Resultados** decorre da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos. Para a definição destes deve salvaguardar-se que são definidos em coerência com a missão da unidade orgânica, do topo para a base da estrutura organizacional, concordantes com o Plano de Atividades do serviço ou organismo e tendo em consideração a missão da unidade orgânica. Os objetivos devem estar directamente associados aos resultados considerados mais relevantes no período de avaliação, pelo que o número a definir é um mínimo de três. A definição de objetivos deve considerar não só o desempenho individual, mas sempre que se justifique podem ser fixados objetivos de responsabilidade partilhada para desenvolvimento de um trabalho em equipa. No final do ano, caberá ao avaliador efectuar a avaliação dos objetivos definidos no início do período de avaliação, tendo em conta a métrica definida.

Outra das alterações verificadas entre a Lei n.º 10/2004 e a Lei n.º 66-B/2007 envolve a avaliação qualitativa e quantitativa dos parâmetros que compõem o sistema de avaliação. Neste sentido, a avaliação de cada objectivo, de acordo com a Lei n.º 66-B/2007 e tendo presente o previsto no n.º 3, do artigo 36.º (SIADAP 2) e no n.º 1, do artigo 47.º (SIADAP 3) deve basear-se na seguinte escala de avaliação:

Objectivo superado – pontuação de 5;

Objectivo atingido – pontuação de 3;

Objectivo não atingido – pontuação de 1.

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

As **Competências** são as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, devendo por isso assentar em competências previamente escolhidas para cada dirigente e trabalhador em número não inferior a 5, tendo presente o disposto no n.º 5, do artigo 36.º e n.º 1 do artigo 48.º, respectivamente. A ponderação de cada Competência é valorada através de uma escala com 3 níveis, sendo a pontuação final deste parâmetro a média aritmética das pontuações a atribuir, de acordo com o disposto no n.º 8 e 9 do art. n.º 36.º (SIADAP 2) e art. 49.º (SIADAP 3).

Competência demonstrada a um nível elevado – pontuação de 5;

Competência demonstrada – pontuação de 3;

Competência não demonstrada ou inexistente – pontuação de 1.

De acordo com o n.º 10, do artigo 36º, da Lei n.º 66-B/2007, para a fixação da classificação final em sede de SIADAP 2, relativa à avaliação dos dirigentes, é atribuída ao parâmetro Resultados uma ponderação mínima de 75% e ao parâmetro Competências uma ponderação máxima de 25%. No art. n.º 50, é atribuído ao parâmetro Resultados uma ponderação mínima de 60% e ao parâmetro Competências uma ponderação máxima de 40%, para a avaliação dos trabalhadores, no âmbito do SIADAP 3. Assim, a classificação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, expresso até às centésimas, conforme o n.º 12 do artigo 36º aplicável a dirigentes e trabalhadores.

De acordo com o artigo 37.º (SIADAP 2) e artigo 50.º (SIADAP 3), da Lei n.º 66-B/2007, a Avaliação Final exprime-se na seguinte escala qualitativa e quantitativa:

Desempenho Relevante (onde se enquadra o Desempenho Excelente) – avaliação final de 4 a 5;

Desempenho Adequado – avaliação final de 2 a 3,999;

Desempenho Inadequado – avaliação final de 1 a 1,999.

A atribuição da menção qualitativa de Desempenho Relevante é, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, objecto de apreciação pelo CCA para efeitos de eventual reconhecimento do mérito. Tratando-se de proposta para Desempenho Excelente, a mesma deve ser acompanhada de uma caracterização que especifique os respectivos fundamentos evidencie os contributos relevantes para o serviço. (n.º 2 do artigo 37.º e artigo 51.º).

No artigo 55.º da Lei n.º 66-B/2007 encontram-se previstos os vários **intervenientes** no processo de AD. Para além dos considerados no artigo 11.º, do Dec. Reg. n.º 19-A/2004 (Avaliador, Avaliado, Conselho Coordenador de Avaliação e Dirigente Máximo do Serviço) surge como novidade a introdução da Comissão Paritária. Esta Comissão funcionará junto do dirigente máximo do serviço, tendo uma competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação, de acordo com o artigo 59.º da Lei n.º 66-B/2007. É composta por 4 vogais, sendo 2 deles designados pelo dirigente máximo do serviço, um membro do CCA e 2 representantes dos trabalhadores eleitos por estes, encontrando-se regulado o funcionamento desta comissão no artigo 59.º, supra referido.

Em jeito de síntese podemos referir que os diplomas legais aplicáveis ao SIADAP, nomeadamente a Lei n.º 10/2004, o Dec. Reg. n.º 19-A/2004 e a Lei n.º 66-B/2007 definem as normas e regras orientadoras do processo de avaliação. Este é composto por 10 fases e apresenta como componentes da Avaliação os parâmetros Objetivos, Competências e Atitude Pessoal, sendo cada parâmetro alvo de avaliação de acordo com uma escala quantitativa e qualitativa. Os intervenientes no processo são: o Avaliador; o Conselho Coordenador de Avaliação; o Dirigente Máximo do Serviço e o Avaliado, encontrando-se também definidas as suas responsabilidades. A Lei nº 66-B/2007 apresenta algumas diferenças relativamente à legislação anterior, nomeadamente:

- Integração da avaliação dos serviços (SIADAP 1), a avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) e a avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3);
- Componentes de avaliação são agora Resultados e Competências;
- Comissão Paritária interveniente no processo de avaliação.

3.3. O SIADAP/LEI ORÇAMENTO DE ESTADO

Com a entrada em vigor da Lei do Orçamento de Estado para 2013 (Lei nº 66-B/2012, de 31 de Dezembro) surgiram algumas alterações: continua a identificar anualmente os serviços que se distinguem ao nível do seu desempenho, mas há novidades no que respeita ao SIADAP 2 e SIADAP 3:

- Os Ciclos de avaliação: a avaliação dos dirigentes superiores passa a ser quinquenal e a dos dirigentes intermédios de 3 em 3 anos (em consequência do alargamento do prazo das comissões de serviço); e a avaliação dos trabalhadores passa a bienal;
- A Figura da Monitorização Intercalar: aplica-se aos dirigentes superiores e intermédios e corresponde ao ano civil tendo o período de desempenho não inferior a 6 meses, seguidos ou interpolados. Esta monitorização intercalar anual fundamenta a apreciação global da comissão de serviço podendo fundamentar a sua cessação;
- Efeitos do SIADAP 2: para os dirigentes os efeitos são os previstos no Estatuto do Pessoal Dirigente (não renovação ou cessação da comissão de serviço). Há o desaparecimento dos efeitos em matéria de prémios de gestão e de prémios de desempenho anteriormente previstos. Para os trabalhadores que exercem cargos de dirigentes a avaliação com efeitos na carreira de origem passa a ser bienal;
- Novidades SIADAP 3: a avaliação é referente ao desempenho dos 2 anos civis anteriores, com repercussões nas regras da alteração do posicionamento remuneratório (LVCR- Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro). Em termos de metodologia de avaliação, os objectivos que podem ser fixados no início do ciclo em avaliação oscilam entre 3 e 7. No que diz respeito aos efeitos da avaliação estes também sofreram alterações, por exemplo o desempenho excelente em 3 anos consecutivos deixa de conferir o direito a 3 dias de férias. O conselho Coordenador de Avaliação apenas vai estabelecer as directrizes de uma aplicação objectiva e harmónica para o SIADAP 3, bem como a validação das avaliações: relevante, inadequado e excelente.

3.4. SÍNTESE CRÍTICA

Num contexto de mudança da Administração Pública urge a adopção de novos modelos de gestão para responder aos desafios decorrentes de uma sociedade cada vez mais exigente mais participativa e assente em acelerados ritmos de mudança. A Avaliação de Desempenho surge como fundamental para a adopção de uma nova cultura de gestão pública.

Qualquer que seja o paradigma de análise seguido para estudar a Administração Pública, a gestão pública não pode ser vista como núcleo criador de eficácia e eficiência, na medida em que é necessário ter presente as questões de legalidade e legitimidade.

O novo modelo da AP não se traduz numa mudança radical relativamente ao anterior na medida em que, não obstante terem sido introduzidas alterações, os aspectos fundamentais permanecem.

No começo da aplicação do SIDAP, o aparecimento generalizado de classificações máximas não se deveu a elevados desempenhos mas sim à resistência e dificuldade sentida pelos dirigentes em diferenciar os desempenhos, por um lado, e a inexistência de quotas definidas para o mérito e excelência, por outro, sem esquecer que os intervenientes ainda não tinham consciência de todo o processo.

A avaliação do desempenho vai permitir identificar desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais e responsabilizar trabalhadores e dirigentes motivando-os para um desempenho de qualidade através do reconhecimento do mérito e excelência. No entanto, não poderemos esquecer que a existência de restrições orçamentais com consequências no congelamento das progressões/promoções nas carreiras poderá afetar o “dedicação” profissional dos funcionários no desempenho das suas funções. Por sua vez, como poderão os dirigentes exigir aos seus colaboradores a superação dos objectivos, sem dar nada em troca para os compensar? Será necessário existir outro tipo de compensações, não monetárias, para que os colaboradores se sintam motivados e fazendo parte da organização.

As alterações que foram surgindo pretendem alcançar um novo procedimento da avaliação que se pretende mais justo, mais motivador e aliciante na medida em que o melhor desempenho seja premiado. Mas, simultaneamente será um sistema envolto em injustiça dado que estabelece, à partida, quotas para o Desempenho Relevante e Desempenho Excelente.

Sendo as pessoas o recurso mais importante de uma organização, o processo de avaliação de desempenho deverá ser explicado a todos os colaboradores, para evitar frustrações, insatisfação e revolta, sentimentos que poderão levar a uma redução da qualidade dos serviços prestados bem como a inimizades.

É verdade que o SIADAP é um instrumento de gestão que abrange todos os membros de uma organização mas estará todo o processo a ser bem monitorizado? O SIADAP é um sistema de gestão muito útil nas organizações se e quando bem aplicado.

CONCLUSÃO

Actualmente, nas organizações, a temática da Avaliação de Desempenho dos colaboradores assume um papel de grande importância, sendo considerada como um instrumento de grande valia para avaliadores e avaliados. Esta avaliação é uma ferramenta poderosa para a gestão de recursos humanos, pelo que a instituição de um modelo credível de avaliação é fundamental para a introdução de uma nova cultura de gestão pública, para uma correcta

apreciação dos recursos alocados a cada um dos organismos e funções criando condições para uma maior motivação profissional, qualificação e formação permanente dos recursos humanos. Sendo um instrumento de gestão, a sua utilização correta permitirá identificar desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais, responsabilizar trabalhadores e dirigentes criando um clima de exigência, de mérito e de transparência na acção dos serviços.

A grande mudança advinda do SIADAP prende-se com a introdução da gestão por objetivos e a aplicação da avaliação a dirigentes intermédios e aos serviços públicos.

A Lei n.º 10/2004, de 22 de Maio e o Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, aplicam-se à Avaliação de Desempenho dos colaboradores da Administração Pública. A utilização do SIADAP veio alterar por completo o procedimento em matéria de avaliação de colaboradores que, durante muitos anos, foi efectuada sempre da mesma forma e talvez sem grande rigor. É verdade que uma alteração tão significativa em matéria de avaliação de serviços, dirigentes e colaboradores da AP provoca alguns receios, mas toda a mudança implica constrangimentos.

Poderão existir injustiças com o novo sistema de avaliação, mas se cada interveniente no processo estiver com responsabilidade, seriedade e isenção, poderá obter-se um sistema mais justo em que sejam premiados os funcionários com melhor desempenho, sendo automaticamente mais motivador e aliciante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, M. (2009). NOVA GESTÃO PÚBLICA E REFORMAS DA SAÚDE: O PROFISIONALISMO NUMA ENCRUZILHADA. LISBOA: EDIÇÕES SILABO.

CHIAVENATO, I. (2004). GESTÃO DE PESSOAS: E O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER.

DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (2003). ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS DA UNIÃO EUROPEIA. LISBOA: DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO (2005). AVALIAÇÃO, PLANOS DE FORMAÇÃO E CARREIRAS. LISBOA.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS (2004). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – MANUAL DE APOIO. LISBOA: SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

ROCHA, J. (2009). A RELEVÂNCIA DO FACTOR COMUNICAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP. LISBOA: ISCTE DO INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA. TESE DE Mestrado em Administração e Políticas Públicas

SÁ, L. (2000). TRAIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS? SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA. PORTO: CAMPO DAS LETRAS EDITORES.

RODRIGUES, C. (2011). GOVERNAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM PORTUGAL: A EMERGÊNCIA DE MODELOS DIFERENCIADOS. MANGUALDE: EDIÇÕES PEDAGO.

VAZ, R. (2006). SIADAP – VEIO PARA FICAR? LISBOA. IN REVISTA INTERFACE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Nº 129, EDIÇÃO 35.

LEGISLAÇÃO:

DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE – A, N.º 12 – LEI N.º 4/2004, DE 15 DE JANEIRO. ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRECTA DO ESTADO.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE – A, N.º 69 – LEI N.º 10/2004, DE 22 DE MARÇO. CRIAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE – B, N.º 113 - DECRETO REGULAMENTAR N.º 19-A/2004, DE 14 DE MAIO. REGULAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TRABALHADORES E DIRIGENTES INTERMÉDIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE – B, N.º 113 (SUPLEMENTO) - PORTARIA N.º 509-A/2004, DE 14 DE MAIO. APROVA OS MODELOS DAS FICHAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E RESPECTIVAS INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE – B, N.º 124 – RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 109/2005, DE 30 DE JUNHO. APROVA UM CONJUNTO INTEGRADO DE MEDIDAS RELATIVAS À GESTÃO DA FUNÇÃO PÚBLICA.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE – B, N.º 249 – RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS N.º 199/2005, DE 29 DE DEZEMBRO. APROVA UM CONJUNTO DE PROCEDIMENTOS VISANDO GARANTIR QUE RELATIVAMENTE O ANO DE 2006, SEJAM FIXADOS EM TEMPO ÚTIL OS OBJECTIVOS NECESSÁRIOS AO BOM FUNCIONAMENTO DO SIADAP.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE – A, N.º 81 – LEI N.º 15/2006, DE 26 DE ABRIL. FIXA OS TERMOS DE APLICAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CRIADO PELA LEI N.º 10/2004, DE 22 DE MARÇO, E DETERMINA A SUA REVISÃO NO DECURSO DE 2006.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE – B, N.º 117 - DECRETO REGULAMENTAR N.º 6/2006, DE 20 DE JUNHO. ADAPTA O SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP) À ADMINISTRAÇÃO LOCAL.