



**Margareth Martins
Cabral**

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO:
O caso do SIADAP3 na C.M.A.**



**Margareth Martins
Cabral**

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO:
O caso do SIADAP3 na C.M.A.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor Carlos Sangreman, Professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha avó,
Eulália Tavares Leal.

o júri

presidente

Prof. Doutora Maria Luís Rocha Pinto

professora associada no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Prof. Doutora Elisabete Reis Carvalho

professora auxiliar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

Prof. Doutor Carlos Eduardo Machado Sangreman Proença

professor auxiliar no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível com o apoio das mais variadas pessoas, o qual tenho o prazer de agradecer e de forma especial:

Ao Sr. Alexandre dos Recursos Humanos e o Sr. Carlos Moreira do gabinete de formação da C.M.A. pelo apoio e disponibilidade constante em todas as minhas solicitações.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Sangreman pelas sugestões e disponibilidade demonstradas.

Aos meus pais e a minha avó pela confiança incessante.

Ao Leonardo e Denilson Leonardo, por tudo.

Às minhas tias Lúcia, Carmen, tio Juvenal, padrinho Armindo, amiga Olga, por todos os apoios e conselhos.

A todos os meus familiares, amigos e colegas que contribuíram para que hoje, sou aquilo que sou, pessoas sem as quais a minha vida seria diferente.

Muito obrigada.

palavras-chave

Avaliação do desempenho, Lei 66-B/2007, identificação das necessidades de formação e desenvolvimento profissional, motivação.

resumo

O presente trabalho pretende analisar os efeitos de um sistema de avaliação do desempenho, o SIADAP, tendo em conta o artigo 52 (SIADAP3) da Lei 66-B/2007. Considerou-se importante examinar o estado da arte da avaliação do desempenho, essencialmente, os três componentes que integram este sistema (objectivos, instrumentos e procedimentos), assim como, o seu estado na Administração Pública em Portugal. Averiguou-se os seus efeitos e suas aplicações sobre três dimensões: o desempenho, a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento e a motivação. De modo a responder à questão de investigação, recorreu-se à Câmara Municipal de Aveiro para perceber os efeitos reais do SIADAP3. Reflectidos vários factores, concluiu-se que não há um enquadramento directo das necessidades de formação dos trabalhadores nas acções de formação oferecidas. Mas, existe um consenso de que o SIADAP3 permite com maior facilidade a obtenção das informações sobre as necessidades de cada trabalhador. Constatou-se, também que a aplicação do SIADAP3 limita-se aos conteúdos de obrigatoriedade.

keywords

Performance evaluation, law 66-B/2007, identifying the needs of providing training and professional development, motivation.

abstract

This study pretends to examine the effects of a system of performance evaluation, SIADAP, relatively the article 52 (SIADAP3) of the Law 66-B/2007. It was considered important to examine the state of the art of performance evaluation, essentially, three components that comprise this system (objectives, instruments and procedures), as well as their status in Public Administration in Portugal. It was found the effects and application on four dimensions, performance, identification of training needs and development and motivation. In order to answer the research question, we used the methodology of case study in C.M.A. Reflected several factors, concluded that there isn't a direct framework of the training needs of workers in the training offered. But there is a consensus that SIADAP3 allows more easily obtain information about the needs of each worker. It was also concluded that the SIADAP3 application is limited to content requirement.

Conteúdo

Introdução	1
1 Enquadramento teórico	5
1.1 Sistemas de avaliação do desempenho dos recursos humanos	6
1.1.1 Contextualização do sistema de avaliação do desempenho dos recursos humanos	6
1.1.2 Conceitos e objectivos da avaliação do desempenho dos Recursos Humanos	9
1.1.3 Requisitos necessários para o bom funcionamento do sistema da avaliação do desempenho	12
1.1.4 Sistemas de avaliação do desempenho humano e desempenho dos trabalhadores	17
1.1.5 Avaliação do desempenho e a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores	22
1.1.6 A gestão das informações resultantes do instrumento de avaliação e a motivação dos trabalhadores.	33
1.1.7 A quem cabe a responsabilidade de avaliar o desempenho dos trabalhadores?	37
1.1.8 Erros comuns verificados no processo da avaliação do desempenho .	39
1.2 A avaliação do desempenho dos funcionários públicos em Portugal	40
2 SIADAP3	43
3 Estudo de Caso e metodologias de investigação	51
3.1 Metodologias de Investigação	51
3.2 Estudo de Caso	54

3.2.1	Caracterização da C.M.A.	54
3.2.2	Avaliação do desempenho na C.M.A.	63
3.2.3	Apresentação dos resultados de investigação	65
4	Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	79
5	Referências	87
5.1	Web Grafia	87
5.2	Legislações	87
5.3	Bibliografias	89

Lista de Tabelas

1.1	Alguns factores possíveis do mau desempenho.	17
1.2	Programas que visam a melhoria do desempenho individual.	18
3.1	Nº de efectivos e em funções na C.M.A de 2004 a 2009.	56
3.2	Nº de efectivos em exercícios de funções por cargo/categoria, sexo e Estrutura Média Etária - EME	57
3.3	Estrutura habilitacional segundo sexo, 2004 a 2009	58
3.4	Efectivos por cargo/categoria segundo o nível de antiguidade e género no ano 2009. . .	59
3.5	Nº de participantes nas acções de formação por cargo e o total das acções realizadas. . .	62

Lista de Figuras

3.1	Situação dos trabalhadores face às acções de formação propostas em 2007.	63
3.2	Situação dos trabalhadores face às acções de formação proposta em 2008.	63
3.3	Total dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 por categoria em 2008 na C.M.A.	66
3.4	Resultado da aplicação do SIADAP3 na C.M.A. em 2008.	66
3.5	Classificação obtida na aplicação do SIADAP3 em 2008 na C.M.A.	67
3.6	Resultado da aplicação do SIADAP2 em 2008 na C.M.A.	69
3.7	Classificação obtida no SIADAP2 em 2008 na C.M.A.	69
3.8	Total dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 por categoria em 2009 na C.M.A.	70
3.9	Resultado da Aplicação do SIADAP3 em 2009 na C.M.A.	71
3.10	Classificação obtida na aplicação do SIADAP3 em 2009 na C.M.A.	71
3.11	Ponderação das três componentes da avaliação global por categoria profissional.	76
4.1	Distribuição do resultado da classificação dos trabalhadores em 2008.	81
4.2	Distribuição do resultado dos trabalhadores em 2009.	81

Lista de Siglas

BARS - *Behavioral anchored Rating Scales*

BES - *Behavioral Expectations Scales*

BOS - *Behavioral Observation Scales*

CIRA - Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro

CMA - Câmara Municipal de Aveiro

DAP - Departamento Administrativo e de Pessoal

DGAA - Direcção Geral da Administração Autárquica

DRH - Divisão de Recursos Humanos

INE - Instituto Nacional de Estatísticas

I&D - Investigação e Desenvolvimento

MBO - *Management by Objectives*

MSS - *Mixed Standard Scales*

NGP - Nova Gestão Pública

RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

SAD - Sistema de Avaliação do Desempenho

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SIADAP1 - Sistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

SIADAP2 - Sistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública

SIADAP3 - Sistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TFS - Taxa de Formação Superior?

Introdução

A avaliação do desempenho é uma prática antiga que existe desde que o homem começou a trabalhar, mas, de uma forma menos formal do que se verifica actualmente.

A necessidade de conhecer e melhorar o desempenho humano e das organizações está na origem da implementação dos sistemas de avaliação do desempenho. No desenvolvimento das várias teorias sobre a reforma do sector público (nacional e internacional), a avaliação do desempenho esteve sempre presente, ou subjacente em alguns casos. A Nova Gestão Pública é uma dessas teorias, desenvolvida com o intuito de melhorar o sector público através da introdução de práticas do sector privado para o sector público. A melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços prestados são alguns dos princípios da NGP, alcançados através de, entre outros, a responsabilização e a introdução de indicadores de desempenho dos serviços, trabalhadores e dirigentes da função pública.

Nesta linha, em Portugal em 2004 foi introduzida uma nova lei que alterou o modo como era avaliado/classificado os serviços. Designado de SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - foi alterado em 2007, com a Lei nº 66-B/2007. É considerado um Sistema integrado uma vez que integra vários outros subsistemas -SIADAP1, SIADAP2 e SIADAP3.

A presente investigação tem como pretensão analisar um dos subsistemas do SIADAP (SIADAP3), a sua aplicação e os seus efeitos reais na Câmara Municipal de Aveiro sob três variáveis a destacar: o desempenho, a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento e a motivação.

A principal motivação para a escolha deste subsistema (SIADAP3) foi admitir que no

futuro haja uma reforma do Sistema da Avaliação dos Trabalhadores da Administração Pública em Cabo Verde. Entretanto, caso isto venha a acontecer, a mestrandia tem um enorme interesse em participar e contribuir neste projecto (adaptando os conhecimentos adquiridos à realidade e cultura de Cabo Verde).

Independentemente do resultado de investigação, é crucial desenvolver e adquirir conhecimentos mais aprofundados no que concerne os sistemas de avaliação, com a finalidade de perceber o funcionamento, os benefícios as suas limitações, e também ponderar, de grosso modo, se os efeitos daí resultantes superam os custos envolvidos. Mas, é de referir que não é objectivo deste estudo fazer uma comparação entre os custos envolvidos para a avaliação dos trabalhadores com os efeitos resultantes deste sistema.

Uma vez que a falta de formação e conhecimento é considerado um dos factores do mau desempenho e as recompensas como uma prática que visa a melhoria daquele (Cunha, Rego, Arménio, 2003), deseja-se analisar através destas variáveis os efeitos do SIADAP3 relativamente ao desempenho. Quer-se averiguar também, se o instrumento da avaliação utilizada permite identificar as necessidades de formação e o potencial de desenvolvimento dos trabalhadores de modo a aumentar a eficiência, eficácia e produtividade do indivíduo no trabalho (Chiavenato, 2004).

Aceitando a teoria de que um bom instrumento de medição do desempenho deve permitir a tomada de decisões baseadas em factos (Bouckaert, 1998; Caetano, 2008; Chiavenato, 2004; Cunha, Rego, Arménio, 2003; Mejía Gómez, 2002; Pinto, 2009; Watling, 2000) e que a gestão das informações garante um apoio fiável e oportuno na tomada destas decisões (Zorrinho, 1991) de modo a motivar os trabalhadores (Fuller & Farrington, 2001), pretende-se identificar através desta variável (gestão das informações) o leme da motivação desses trabalhadores.

Considera-se relevante apresentar os objectivos específicos desta investigação, a destacar:

1. Revisão do estado da arte do sistema de avaliação do desempenho, relativamente aos objectivos, instrumentos e procedimentos;

2. A avaliação dos funcionários públicos em Portugal;
3. Identificar os efeitos do SIADAP3 estipulados pela Lei nº 66-B/2007;
4. Analisar a aplicabilidade do SIADAP3 na C.M.A;
5. Analisar o cumprimento das percentagens estabelecidas na atribuição do desempenho relevante na C.M.A;
6. Averiguar a metodologia da avaliação utilizada na C.M.A;
7. Analisar o formulário da avaliação dos trabalhadores da C.M.A. por categoria profissional;
8. Analisar o peso das componentes da avaliação;
9. Analisar o instrumento de medida utilizado na C.M.A;
10. Analisar o procedimento após avaliação na C.M.A;
11. Averiguar a influência do SIADAP3 sobre os trabalhadores da C.M.A.

Com a publicação da lei 66-B/2007, são vários os efeitos esperados da avaliação dos trabalhadores, dirigentes e serviços. No fundo, pretende-se também com este trabalho gerar reflexões no que diz respeito à avaliação dos efeitos da implementação de uma medida pública (SIADAP3). A avaliação do desempenho tem tido um posicionamento importante na gestão dos recursos humanos, com um impacto significativo na produtividade do trabalho, enquanto processo de controlo do desempenho, na selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, 1996, p. 1). São algumas destas variáveis que irão ser desenvolvidas ao longo do capítulo II de modo a analisar o estado da arte das mesmas, podendo através disto responder fielmente aos objectivos desta investigação.

Capítulo 1

Enquadramento teórico

O enquadramento teórico deste trabalho incide, de uma forma geral, sobre o estado da arte dos três componentes que integram o sistema da avaliação do desempenho. Como refere Bilhim (2003), este sistema integra três componentes a realçar - objectivos, os instrumentos e os procedimentos.

A avaliação do desempenho representa uma necessidade no plano económico, organizacional e humana. A organização precisa controlar a sua produção, conhecer a adaptação e o desempenho dos seus recursos humanos face às suas funções e objectivos negociados, a fim de tomar decisões como a promoção, transferência, etc. e saber traçar objectivos globais. Os trabalhadores necessitam receber o feedback sobre o trabalho executado e de se avaliar e medir a sua eficácia, e o avaliador precisa se preparar para melhor dirigir o trabalhador (McGregor, 1957; Perreti, 2001).

Neste capítulo faz-se uma contextualização do sistema da avaliação do desempenho, explora-se os conceitos, os objectivos e os requisitos essenciais para a implementação deste sistema. Examina-se também os instrumentos de medida da avaliação do desempenho mais utilizados e os erros mais comuns verificados num sistema de avaliação do desempenho. Faz-se também uma exposição sobre a avaliação do desempenho dos funcionários públicos em Portugal. São três os componentes que integram os procedimentos num sistema de avaliação do desempenho - o avaliador, a formação sobre a avaliação do desempenho,

e a entrevista da avaliação - (Bilhim, 2003). Não são desenvolvidos em um subcapítulo especial mas sim ao longo dos subcapítulos em simultâneo com os outros dois componentes (objectivos e instrumentos de medida) por considerar-se estar interligado.

1.1 Sistemas de avaliação do desempenho dos recursos humanos

A implementação da avaliação do desempenho nas organizações representa a necessidade de conhecer e melhorar os factores que influenciam, entre outros, o desempenho dos trabalhadores e conseqüentemente, das organizações. Porém, como afirma Mejía Gómez (2002), avaliar o que se fez é uma boa forma para aprender a melhorar e, posteriormente, avaliar a sua evolução.

A ideia de que o homem é motivado unicamente por interesses salariais e económicos (teoria clássica) foi deficiente. Ficou provado por várias teorias que são muitos os factores que motivam e influenciam o desempenho humano. Como por exemplo, a teoria bifactorial defendida por Herzberg indica como factores motivadores, o trabalho variado e desafiante, o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal, entre outros. Locke e Latham consideram a existência de metas a alcançar como um factor motivador, Hackman e Oldham apontam a autonomia no trabalho, o feedback, etc., entre outras teorias.

O sistema da avaliação do desempenho é um processo contínuo que carece de preparação, controlo, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento de acções correctivas necessárias. Este sistema permite recolher informações proveitosas sobre os trabalhadores e os avaliadores e, fundamentar as decisões que dizem respeito aos mesmos (Perreti, 2001).

1.1.1 Contextualização do sistema de avaliação do desempenho dos recursos humanos

A eficiência da máquina era visto durante muito tempo como um meio de aumentar a produtividade da empresa. O homem era visto como um objecto moldável aos interesses da

organização e facilmente manipulável, acreditando que é motivado por objectivos salariais e económicos. Foi possível resolver os problemas relacionados com a máquina, mas com o homem ficou a desejar. Com o surgimento das Escolas de Relações Humanas o homem passou a ser o centro da atenção, mais concretamente após a segunda Guerra Mundial, começou a preocupação com o sistema de avaliação do desempenho na Europa e na América (Chiavenato, 1988; Perreti, 2001).

Querendo ir mais além, aceita-se a ideia de Chiavenato (1988), considerando o aparecimento da avaliação do desempenho no século IV, onde Santo Inácio de Loyola avaliava o desempenho dos seus jesuítas através de relatórios e notas de actividades. Nas ideias desse mesmo autor (Chiavenato, 1987), em 1911 já se preocupava com o desempenho pelo que, colocou-se uma ênfase no factor recompensa com a Teoria Clássica ou Organização Científica do Trabalho de Frederick Taylor. Taylor considerava o desempenho dos operários como o motor da produção, substituindo a remuneração baseada no tempo de trabalho pela remuneração baseada na produção de cada indivíduo. Alega o facto da remuneração baseada no tempo de trabalho não estimular os trabalhadores a aumentar a produtividade.

Segundo Peretti (2001), em França a partir de 1917 o director técnico da Peugeot fixou um plano de serviços administrativos central, com o objectivo de recolher informações relativas às áreas do pessoal. Este plano englobava informações estatísticas, de mudanças, de promoções, salários, efectividade, entre outras, mas pouco se sabe sobre os critérios utilizados para tomar essas decisões (Peretti, 2001). Acredita-se que, mesmo de uma forma informal e inconstante a avaliação dos trabalhadores estava implícita no processo da tomada destas decisões. De uma forma geral, até 1945 pouco se sabe sobre a administração do pessoal e menos ainda sobre a gestão do desempenho dos trabalhadores.

Entretanto, a partir da década de sessenta, as grandes empresas começaram a aperceber-se que o contexto em que se desenvolvia a sua actividade fora alterado. As empresas sentiram a necessidade de investigar soluções para esta realidade, e, nesta procura de estratégias e soluções elaborou-se a teoria do desenvolvimento organizacional que enfatizou o papel do factor comportamental, considerando que sem empenhamento efectivo do pessoal, os objectivos de mudança definidos pela Direcção serão dificilmente atingidos (Rato,

2002).

Perante este arquétipo percebeu-se que os indicadores de produtividade de trabalho até então utilizados estavam ultrapassados e que as actividades desenvolvidas pelos diversos trabalhadores necessitavam de ser avaliadas. A introdução da avaliação do desempenho nas organizações deve-se ao reconhecimento de que o trabalho transformou-se numa actividade complexa, pelo que a visão de Taylor e Ford tinha sido ultrapassada, e a produtividade tornou-se num indicador algo abstracto e de difícil mensuração, devidos a certas características do trabalho principalmente no sector dos serviços. Tem-se consciência que não existe um consenso no que se refere à avaliação do desempenho, sobretudo no que respeita às actividades de I&D, onde se levanta uma série de problemas devido às suas características (Rato, 2002).

Para Latham e Wexley (1981, citado por Caetano, 1996, p. 1),

a avaliação do desempenho profissional, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada.

Mais do que se preocupar com aspectos quantitativos do desempenho, a avaliação do desempenho passou a integrar vários outros factores, nomeadamente a forma como se fixa os objectivos, a qualidade dos serviços, a responsabilização, o grau de satisfação dos clientes, etc. Com o objectivo de contrariar a visão individualista do desempenho, a avaliação do desempenho na actualidade baseia-se na fixação de objectivos de equipa, associando o sucesso individual ao sucesso da instituição. A introdução de objectivos de equipa na avaliação do desempenho tem como objectivo demonstrar que se a equipa como um todo falhar o sucesso individual pouco vale (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2003; Rato, 2002).

A avaliação do desempenho levanta alguns problemas no que concerne ao instrumento de medição. Considera-se que é atribuída demasiada importância a este instrumento ignorando outros factores como as motivações individuais, as capacidades, o tipo de relacionamento entre avaliador e avaliado, etc. Considera-se ainda que existam falhas neste

instrumento tanto na sua concepção como no seu funcionamento, como por exemplo a falta de preparação dos avaliadores na utilização destes instrumentos (Madureira, 2002).

Na Administração Pública a avaliação do desempenho surgiu com a crise do welfare state, isto é, do crescente endividamento do Estado, e a exigência/pressão cada vez maior dos cidadãos. Considerava-se o welfare state como ineficiente, lento, criador de processos burocráticos e pouco produtivo. Com a crise do Estado de bem-estar, devido a várias pressões de ordem económica, financeira, política e ideológica surgiu um novo modelo de gestão, a Nova Gestão Pública - N.G.P - (Rato, 2002; Rodrigues & Araújo, 2005; Silvestre & Araújo, 2009). Esse novo modelo baseia-se na aplicação das técnicas e práticas da gestão privada ao sector público, com ênfase no controlo dos resultados, na promoção de medidas explícitas quantificadas do desempenho (avaliação institucional e individual), na descentralização, autonomia, responsabilização, substituição de valores (e.g. universalidade e equidade para eficiência e individualismo), na criação de mecanismos de mercados ou quase-mercados, etc. (Hood, 1991). Pode-se entretanto dizer que a NGP influenciou a reforma do sector público, com o objectivo de melhorar os serviços da Administração Pública, com o lema "gastar menos fazendo mais e melhor" (Rato, 2002; Silvestre & Araújo, 2009). Para tal recorreu-se, entre outros, aos métodos de gestão privada, com o intuito de responsabilizar os trabalhadores da função pública através da introdução dos indicadores de desempenho (Bouckaert, Halligan, 2008; Carter, 1991, citado por Silvestre & Araújo, 2009), da competição (Hood, 1991), reduzindo assim os custos, e de um modo geral integrar os indicadores de eficiência, eficácia e qualidade (Rato, 2002). Desta forma, introduziu-se na Administração Pública portuguesa em 2004 o SIADAP cuja origem está relacionada a Nova Gestão Pública (Bilhim, 2003).

1.1.2 Conceitos e objectivos da avaliação do desempenho dos Recursos Humanos

A avaliação do desempenho é uma apreciação constante do desempenho do indivíduo no seu cargo e o seu potencial de desenvolvimento. É um processo para estimar ou julgar

valor, qualidades, excelência ou o status quo de alguma pessoa. A avaliação do desempenho faculta um feedback do desempenho dos funcionários, permite detectar a adaptação dos funcionários ao cargo ou na organização, descobrir as áreas de melhorias ou de mudanças no comportamento, nas atitudes, conhecimentos, bem como a descoberta ou a correcção de funcionários certos para funções certas (Chiavenato, 1989; Chiavenato, 2004). Considera-se importante deixar aqui alguns conceitos da avaliação do desempenho.

A avaliação do desempenho é uma oportunidade periódica para uma melhor comunicação entre a pessoa que fixa o trabalho, e a pessoa que o desempenha, para discutir o que se espera do outro e como essas expectativas estão a evoluir (Maddux, 1991).

Segundo a Secretária do Estado da Administração Pública, a avaliação do desempenho é:

Um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços (Toscano, 2004, p.1).

Ambos os autores consideraram a avaliação do desempenho como um instrumento de detecção das necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores, e implicitamente, como um auxiliar de melhoria do desempenho e corrector daquelas necessidades. Ainda, da definição de Maddux (1991), pode-se notar que a avaliação do desempenho não representa uma ameaça mas sim, uma “oportunidade”.

O principal papel da avaliação do desempenho é procurar acurar o desempenho, verificar as competências que carecem desenvolvimento e decidir como e quando esse progresso terá lugar (Watling, 2000). Esta ideia é também partilhada por Perreti (2001), acrescentando que a avaliação do desempenho facilita a gestão do potencial humano e mobiliza a atenção dos dirigentes. Considera como objectivos da avaliação do desempenho, o aperfeiçoamento da comunicação entre os dirigentes, as chefias e os subordinados, criando um clima de trabalho propício tornando mais coerentes as decisões tomadas. Indica ainda, que a avaliação do desempenho possibilita importantes decisões no que concerne as promoções,

as mutações, as mudanças de posto de trabalho, as necessidades de formação e a administração da remuneração.

Destaca-se aqui uma lista dos principais objectivos da avaliação do desempenho nomeadamente: a adaptação do indivíduo ao cargo; a realização das acções de formações; a melhoria das relações humanas (superior/subordinados); a recolha das informações básicas para pesquisa de recursos humanos; o auto-aperfeiçoamento dos trabalhadores; o conhecimento dos padrões de desempenho da organização; a estimação do desenvolvimento do potencial dos trabalhadores; o incentivo à maior produtividade; a atribuição do feedback aos trabalhadores relativamente ao seu desempenho; a readaptação do salário face ao bom desempenho e a ajuda no processo de recrutamento, selecção, integração, promoção, transferências, demissões, etc. (Chiavenato, 1989).

É de referir que a avaliação do desempenho é benéfica tanto para a organização como para os trabalhadores. O trabalhador necessita da avaliação para melhorar o seu desempenho e, para se sentir motivado a melhorá-lo. Para isso, a distinção e o reconhecimento dos níveis de desempenhos exercem um papel importante (Mejía Gómez, 2002).

De uma forma geral, a avaliação do desempenho tem como objectivo melhorar o desempenho dos trabalhadores. Esse desempenho pode ser melhorado através da identificação das necessidades dos trabalhadores (pontos fortes e fracos), da satisfação com o trabalho (como por exemplo: a remuneração, a segurança, a realização, as recompensas/reconhecimento, a autonomia, o ambiente do trabalho, as relações interpessoais, o funcionamento da própria organização, etc.) e da motivação (Chiavenato, 2004; Mejía Gómez, 2002; Watling, 2000).

A avaliação do desempenho quando bem implementada e gerida pode ser uma ferramenta fulcral para a melhoria do desempenho, aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores, dada a sua vasta área de aplicação no campo dos recursos humanos.

No entanto, a avaliação em si não é suficiente, é necessário cumprir alguns requisitos. Neste sentido a secção seguinte faz uma nota sobre as condições necessárias para o bom funcionamento do sistema de avaliação do desempenho.

1.1.3 Requisitos necessários para o bom funcionamento do sistema da avaliação do desempenho

Uma organização para tirar proveito de um sistema de avaliação necessita não só de avaliar o trabalhador mas de vários outros processos que acompanham/complementam o sucesso de uma avaliação. A avaliação do desempenho em si, significa recolher os dados que ilustram as forças e as fraquezas de um trabalhador (Sekiou, 2001). Todavia, pode-se notar que nada vale este processo em si. Para que os *outputs* coincidam com os *outcomes* é necessário ver a avaliação do desempenho como um processo, um ciclo vicioso, um meio e não um fim, e que a meio deste processo existe a avaliação propriamente dita. Faz-se aqui um resumo das fases da avaliação do desempenho, na perspectiva de Sekiou (2001, pp. 309 - 311):

- a) Pré-avaliação - é necessário fazer um diagnóstico do contexto organizacional a fim de integrar a avaliação do desempenho nesse contexto. Como por exemplo, é conveniente que esta avaliação leva em consideração as avaliações anteriormente estabelecidas, o estilo de gestão aplicada na organização, a dimensão dos recursos humanos, o tipo de estrutura estabelecida, etc. É também útil analisar as necessidades de outras actividades de recursos humanos nomeadamente: a remuneração, a selecção, o recrutamento, a formação, etc.
- b) Preparação para a avaliação - a definição de um sistema de avaliação exige a definição dos objectivos que se quer atingir, como por exemplo a justificação das decisões administrativas, a validação de um processo de selecção, controlar o desempenho dos trabalhadores, motivar os trabalhadores, identificar as necessidades de formação, entre outros que foram citados no ponto 2.2. O processo de avaliação exige também a informação e formação dos avaliadores, desenvolver capacidades dos avaliadores, fazer conhecer os direitos dos avaliados, escolher os critérios e as técnicas de avaliação.
- c) Avaliação propriamente dita - é a recolha dos dados, isto é, os factos que ilustram as forças e as fraquezas dos trabalhadores.

d) Análise dos resultados e recomendações - de forma a continuar com o programa de avaliação é preciso fazer uma análise profunda de todos os dados recolhidos bem como algumas recomendações. Nesta fase comunica-se os resultados aos avaliados, bem como as recomendações.

Segundo Mejía Gómez (2002) e Bilhim (2003), para o bom funcionamento do sistema de avaliação do desempenho é necessário que o instrumento utilizado inclua três condições essenciais: a identificação das áreas que afectam o sucesso da organização, a medição e a gestão do desempenho humano nas organizações.

A **identificação** - significa determinar quais as áreas do trabalho a avaliar. Considera-se a análise do trabalho um mecanismo relevante para identificar as dimensões¹ do desempenho (idem). É necessário identificar e descrever a função e determinar as competências necessárias para alcançar o desempenho considerado aceitável. Acorda-se as competências a avaliar, e o desempenho conseguido na utilização dessas competências que deve ser avaliado (Watling, 2000).

A **medição** - refere-se a “produções de avaliações sobre a realização do empregado em termos de ter sido boa ou má” (Bilhim, 2003, p. 77).

A medição/técnicas do desempenho é um processo evolutivo realizado em diferentes planos - macropiano (a nível nacional), mesopiano (a nível das políticas elaboradas pelas organizações) e micropiano (a nível da organização/departamento). Isto é, a medição do desempenho é um processo que deve ser integrado nestes três níveis (Bouckaert, 1998; Bouckaert & Halligan, 2008).

Um bom instrumento de medição do desempenho deve permitir a tomada de decisões baseadas em factos, orientações específicas, ser coerente em toda a organização, e, todos os avaliadores, avaliado, departamentos e grupos profissionais devem ter um padrão de classificação comparável. Para tal, necessita-se de instrumentos que permitem recolher, tratar, analisar e interpretar as informações recolhidas (Bilhim, 2003; Bouckaert, 1998; Caetano, 2008; Chiavenato, 2004; Cunha, Rego, Arménio, 2003; Mejía Gómez, 2002;

¹Dimensão - é um aspecto do desempenho, determinante para realizar eficazmente o trabalho (Mejía et al., 2002, p. 246; Bilhim, 2003, p. 78).

Pinto, 2009; Watling, 2000).

O sistema de avaliação pode ser ineficiente se o instrumento de medida for entendido como uma forma para reprimir os desempenhos fracos, e a atenção for centrada na “avaliação, ao invés de se centrar nos resultados, nas melhorias a atingir, na motivação, no reconhecimento e prémios pela boa performance, na identificação da razão da baixa performance, sem um sentido punitivo, e na revisão das metas a atingir” (Pinto, 2009, p.28).

A qualidade do instrumento de medida utilizado garante de certa forma a qualidade do sistema de avaliação. Para garantir a qualidade dos instrumentos da avaliação Thorndike (1949, citado por Caetano, 2008, p. 17) sugere 4 critérios a que as medidas do desempenho devem obedecer: A **fidelidade**, a **validade**, a **praticabilidade** e a **isenção de erros**. A fidelidade revela o quanto, os resultados obtidos a partir de um instrumento de medida estão isentos de erros de medida. Existem três modelos que analisam a fidelidade das medidas: modelo clássico, modelo de amostragem do domínio, modelo de generabilidade².

A validade - consiste em examinar a exactidão daquilo que se quer medir, isto é, a exactidão de uma interpretação.

A validade exprime o grau em que um instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão a tomar. Averiguar a validade de um instrumento de medida, consiste em saber se este instrumento mede efectivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir, e nada mais do que aquilo que queremos medir, Thorndike e Hagen (1977, citado por Caetano, 2008, p. 23).

A validade e a fiabilidade das avaliações do desempenho são influenciadas pelo grau de consistência e de convergência da avaliação do desempenho no nível macro, meso e micro (Bouckaert, 1998).

A praticabilidade - diz respeito a factores de economia, de conveniência, e de interpretabilidade que determinam se um instrumento de medida é adequado para uma aplicação geral, Thorndike e Hagen (1977, citado por Caetano, 2008). Este aspecto é importante tanto para a organização como para o avaliador e o avaliado. Para a organização a praticabilidade é importante na medida em que, geralmente um sistema de avaliação traduz um

²Para conhecimentos detalhados sobre estes modelos consultar Caetano (2008, pp. 18-21).

investimento com vista a aumentar a eficácia da gestão dos recursos humanos. Do ponto de vista dos avaliadores é importante que o instrumento seja facilmente interpretável e sem ambiguidades no momento em que o utilizam. Relativamente ao avaliado, interessa que o instrumento seja acessível de modo a garantir a sua aceitação informal (Caetano, 2008). A praticabilidade é importante nos estudos sobre os instrumentos de avaliação, nomeadamente no tipo de escalas e dos processos em que se baseia a avaliação, Ivancevich (1980, citado por Caetano, 2008).

Outro critério citado por Thorndike (1949) utilizado por Caetano (2008), para garantir uma boa medição do desempenho seria a construção de instrumentos de avaliação isentos de erros. Esta preocupação deve-se ao facto da avaliação do desempenho ser entendida, frequentemente, como juízo subjectivo dos avaliadores, levando a uma crescente insatisfação com os sistemas de avaliação, o que conduziu a inúmeras pesquisas com o objectivo de estabelecer instrumentos que reduzam ou eliminem os erros associados e que garantissem a qualidade das avaliações. O facto de existir erros nos sistemas de avaliação não se pode deixar de avaliar, as pessoas precisam de algum tipo de avaliação para melhorarem. Contudo, o maior desafio será encontrar sistemas de avaliação isentos de erros, e de o gerir de modo a permitir avançar em direcção às metas de melhoria do desempenho e de desenvolvimento dos trabalhadores (Caetano, 2008; Mejía Gómez, 2002).

A medição do desempenho do trabalhador implica especificar uma escala para o avaliar, nas suas características ou dimensões previamente identificadas. Estas escalas são muito variadas, podendo ser descritiva - excepcional; superior; boa; a aperfeiçoar e inaceitável - ou numérica, por exemplo: de 1 a 5. Mas, é necessário especificar o significado de cada um dos níveis de desempenho (Mejía Gómez, 2002).

Gestão - as organizações utilizam a avaliação do desempenho para fins administrativos e/ou de desenvolvimento. É necessário gerir as informações obtidas a partir da avaliação do desempenho, utilizando-as administrativamente como base para motivar os trabalhadores e tomar decisões sobre o bom e o mau desempenho (reconhecer, promover, demitir, entre outras). No campo de desenvolvimento, é utilizada para melhorar o desempenho dos trabalhadores e reforçar as suas capacidades de trabalho, através de feedback e acções de

formações. É necessário analisar o desempenho passado do avaliado, para poder gerir as suas necessidades a fim de alcançar, no futuro, níveis de desempenho mais elevados. Para tal aconselha-se um feedback constante, baseado em indicadores, oferecendo-lhes recursos necessários para aperfeiçoar o seu desempenho (Bilhim, 2003; Mejía Gómez, 2002; Pinto, 2009). A gestão desempenha um papel fulcral em todo o sistema de avaliação, pois, indica como transformar os planos em resultados (Cokins, 2004).

Outro requisito indispensável para um bom funcionamento do sistema da avaliação do desempenho é o **respeito pela cultura organizacional** (Abbad, Lima, & Veiga, 1996) e o **envolvimento de todos os actores** (avaliador, avaliado, técnicos dos recursos humanos), facilitando assim, o comprometimento desses actores com o sistema de avaliação (Abbad, et al., 1996; Bilhim, 2003; Bouckaert, 1998; Chiavenato, 2004). Como refere Madureira (2002, p. 490),

[...] os sistemas de avaliação de desempenho devem-se não só adequar a diferentes contextos mas também aos modelos e estilos de gestão/organização, assim como à cultura organizacional. Numa organização de dimensões imensas, com uma diversidade de serviços e de organismos (com distintos enquadramentos organizacionais e legais) e conseqüente existência de sub-culturas organizacionais, como é a Administração Pública portuguesa, existe a necessidade de criação de diferentes sistemas de avaliação de desempenho para realidades específicas dentro de uma mesma realidade.

Concluí-se, que a avaliação do desempenho é um processo que antes de ser executado precisa ser preparado e analisado. Ou seja, é necessária uma avaliação *ex ante* ao processo da avaliação. Seria um desperdício de recursos implementar a avaliação do desempenho se os seus destinatários não forem envolvidos no processo, se não se sabe o que será avaliado, o objectivo dessa avaliação, os critérios ou as medidas a serem utilizados, e se não existe uma gestão das informações recolhidas. Mesmo que existam organizações que ignorem alguns ou a totalidade desses parâmetros, será mais proveitoso quando se considera as fases da implementação do sistema de avaliação/requisitos considerados essenciais para o sucesso desse sistema. É também importante respeitar a cultura e a gestão de cada organização, que os actores envolventes conheçam o instrumento de medida, que este instrumento seja justo, imparcial, a fim de evitar os erros como a tendência central, o efeito de halo, erro de contraste, erro de proximidade, entre outras.

1.1.4 Sistemas de avaliação do desempenho humano e desempenho dos trabalhadores

Como se referiu atrás, um dos objectivos da avaliação do desempenho é melhorar o desenvolvimento e o desempenho dos trabalhadores, mantendo-os motivados e comprometidos com a organização, visto que o desempenho de uma organização depende em grande parte do desempenho dos seus recursos humanos.

O desempenho humano pode ser analisado em grupo ou individualmente. O desempenho individual pode ser definido como “uma medida dos resultados individuais [...] ou uma comparação entre as expectativas do desempenho e o desempenho real” (Cunha, 2003, p. 887). Do ponto de vista deste autor existem vários factores que influenciam o desempenho individual, cabendo de um certo modo, aos gestores utilizar estratégias de modo a alcançar o desempenho desejado. Em seguida, apresentam-se dois quadros destacando no primeiro, alguns dos factores que limitam o desempenho e, no segundo, os programas que visam a sua melhoria.

Tabela 1.1: Alguns factores possíveis do mau desempenho.

Factores	Explicação
Capacidade intelectual insuficiente	Habilidades e capacidades intelectuais insuficientes para as exigências da função.
Conhecimento insuficiente sobre a função	Escassez de formação, conhecimento e/ou de informação sobre a função ou a organização.
Estados emocionais contraproducentes	Influência e interferências de emoções no trabalho (e.g., ansiedade, depressão)
Alcoolismo ou toxicod dependência	Dependência face a substâncias (e.g. drogas, álcool) interferindo assim com o desempenho.
Padrões de desempenhos pouco desafiantes	Níveis de exigência dos trabalhadores irrealistas (exigência demasiado baixo ou elevado).
Feedback inadequado sobre o desempenho do trabalhador	Incapacidade de fornecer informação precisa relativa ao resultado/desempenho do trabalhador.
Ambiente laboral contraproducente	Ambiente de trabalho desconfortável ou inapropriado.
Pouca motivação	Falta ou pouco interesse no trabalho.
Limitações físicas e crises familiares	Características físicas inadequadas face às exigências da função. Situação familiar anormal, prejudicando assim a actividade profissional.

Fonte: Cunha (2003).

Do quadro acima apresentado, pode-se perguntar qual o papel da avaliação do desempenho no sentido de minorar os factores que limitam o desempenho dos trabalhadores, e, alavancar os impactos dos programas que visam melhorar tal desempenho.

Tabela 1.2: Programas que visam a melhoria do desempenho individual.

Programas	Explicação
Recrutamento e selecção	Referem-se ao processo de agregar pessoas na organização. Visa comunicar e divulgar as oportunidades de emprego, atrair os candidatos para o processo selectivo, a partir daí escolher o melhor candidato, ou o candidato certo, para o cargo disponível.
Formação e desenvolvimento	Referem-se a práticas de curto e longo prazo destinadas a melhorar o desempenho do trabalhador, através de mudanças e aquisições de novas habilidades e capacidades.
Avaliação e feedback	Consistem em práticas destinadas a identificar e avaliar o desempenho dos trabalhadores, oferecendo-lhes informações sobre os seus desempenhos.
Gestão por objectivos	Referem-se a formulação dos objectivos de trabalho, no planeamento dos meios para alcançá-los, no envolvimento dos trabalhadores na definição dos objectivos da organização/secção e/ou dos seus próprios objectivos e na revisão dos mesmos. Ou seja, é um processo interligado de definição, monitorização e revisão dos objectivos, para o alcance do melhor desempenho possível.
Recompensas	Refere-se a práticas que visam contribuir para manter, fortalecer, incrementar e motivar o desempenho desejado, e deve estar relacionado com os resultados estabelecidos.

Fonte: Cunha (2003, pp. 891-892).

Tornou-se evidente na revisão da literatura que a avaliação do desempenho permite detectar trabalhadores com capacidade intelectual insuficiente para a função, trabalhadores com capacidades que a função requer mas com escassez de informação e/ou formação, os que estão poucos motivados bem como as causas possíveis, e o potencial que poderá ser desenvolvido para ocupar cargos mais elevados no futuro, etc. Todavia, um bom sistema de avaliação não se limita em detectar problemas, mas também em propor soluções como: a formação adequada para os que dela necessitam, auxilia na escolha de pessoas certas para funções certas (recrutamento/selecção), como também possibilita na escolha da melhor solução para aqueles que estão desmotivados (Chiavenato, 2004; Sekiou, 2001). Como alude Madureira (2002, p. 490)

os sistemas de avaliação dever-nos-ão ajudar, não só a determinar os níveis de qualidade do desempenho dos indivíduos mas sobretudo a identificar o peso parcelar de cada uma das principais causas (organizacionais ou outras) que contribuem para a sua determinação. Só desta forma poderemos ter uma base de trabalho para correcção dos desvios.

A quarta fase do processo da avaliação do desempenho é destinada à análise dos resultados e recomendações. As recomendações podem ser relativas a formação, a promoção, a demissão, etc. (Sekiou, 2001). Aqui será enfatizada sobretudo a formação, o qual é entendida como

um processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas no cargo que deve ocupar, um meio para alavancar o desempenho no cargo. É considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objectivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas (Chiavenato, 2004, pp. 338-339).

Considera-se importante distinguir aqui o conceito de desenvolvimento das pessoas do da formação, uma vez que, embora muitas vezes utilizados com o mesmo significado, diferem-se em alguns aspectos.

O desenvolvimento inclui a formação, e está relacionado com o crescimento pessoal do trabalhador, com o cargo a ser ocupado no futuro, e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas, enquanto, a formação está orientada para o presente, enfatizando o cargo actual e procurando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo (Chiavenato, 2004).

O programa de formação é encarado como um processo cíclico composto por 4 fases, nomeadamente: o diagnóstico, que consiste no levantamento das necessidades de formação³ a serem satisfeitas, podendo ser passadas, presentes ou futuras. Considera-se que, mesmo quando as pessoas apresentam desempenhos excelentes, alguma orientação e melhoria das habilidades deve ser introduzida ou incentivada. No entanto, a formação funciona como o principal catalisador para a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenhos. A segunda fase consiste na elaboração do programa de formação de modo a atender as necessidades diagnosticadas. É preciso avaliar as necessidades das pessoas para poder desenhar programas de formação adequada, e fixar critérios precisos. O programa de formação para alcançar os seus objectivos deve abordar seis elementos, os quais podem ser identificados através da avaliação do desempenho. Refere-se a: quem deve receber a formação, em que área (s) precisa ser formado, como deve ser, por quem, onde e quando. A terceira fase consiste na implementação e condução do programa de formação. Normalmente, é conduzido por formadores⁴, recorrendo a determinadas técnicas. A avaliação do desempenho auxilia na tomada de decisão quanto a melhor técnica

³As necessidades de formação/desenvolvimento serão desenvolvidas no ponto 1.1.5.

⁴Estes formadores podem ser: Consultor profissional que trabalha individualmente ou para uma firma de consultadoria; Professores universitários; Membros do staff da organização (Rocha, 2007, pp.157-158).

para desenvolver as habilidades (através da formação no cargo ou em classe) e transmitir e difundir as informações (através da leitura, métodos audiovisuais ou da instrução programada). No caso do desenvolvimento dos trabalhadores, as técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais podem ser no cargo (através da rotação de cargos, posições de assessoria, aprendizagem prática, atribuições de comissões, etc.) ou fora do cargo (cursos e seminários, exercícios de simulação e formação fora da organização). A última fase consiste na avaliação do programa da formação a fim de verificar o seu sucesso. Imaginado que um programa de formação foi desenhado com o propósito de melhorar o desempenho dos trabalhadores, a avaliação do desempenho exerce um papel importante, no sentido de avaliar a produtividade dos formandos após o programa de formação (Chiavenato, 2004; Rocha, 2007).

Sekiou (2001) alerta pelo facto da formação ser, na maior parte das vezes, destinada aos trabalhadores que são mais competentes ignorando os trabalhadores médios ou os mais fracos. Considera, que a formação deveria servir para diminuir as necessidades de todos os trabalhadores visto que todos eles contribuem para a eficácia geral da organização, e o apoio de todos os actores envolventes no programa de formação é um dos elementos essenciais para atingir os objectivos da formação.

Um outro programa que visa melhorar o desempenho dos trabalhadores, a ser enfatizado nesta investigação, são as recompensas o qual a avaliação do desempenho exerce um papel importante na sua atribuição.

Recompensas são incentivos oferecidos aos trabalhadores para estimular a responsabilidade, as acções que agreguem valor, ou seja, para esporear certos tipos de comportamentos desejados pela organização. Devem contribuir para reforçar, fortalecer e incrementar o desempenho pretendido, e deve estar relacionado com os resultados desejados ou estabelecidos (Chiavenato, 2004) .

Os sistemas de recompensas podem ser baseados no desempenho do indivíduo, da equipa, da unidade/secção da organização ou da organização no geral (Mejía Gómez, 2002). No entanto, pretende-se desenvolver as recompensas baseadas no desempenho individual. Essas recompensas podem ser em forma de salários mais elevados, elogios, férias, prémios,

promoções para posições mais elevadas, segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou posições que levam a um crescimento/desenvolvimento adicional, e várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente (Mejía Gómez, 2002).

Para alguns autores (Dirección de personas evidencias y perspectivas para el siglo XXI, 2006) as recompensas influenciam notavelmente sobre a motivação e o comportamento dos indivíduos na organização. Contudo, de forma a atingir os objectivos do sistema de recompensa, existem certos requisitos a respeitar, nomeadamente: o padrão do desempenho estabelecido deve ser atingível; a organização deve fornecer ferramentas e equipamentos necessários; o plano de recompensas deve ser facilmente compreensível e calculável pelos trabalhadores; os padrões devem ser garantidos, quando o plano funcionar não se deve reduzir o tamanho dos incentivos em nenhum sentido; devem ser percebidos como justos, claros e específicos; o plano de recompensas deve garantir a equidade interna e externa ⁵, e deve ser significativo de modo a ser valorizado pelos trabalhadores; o padrão de desempenho exigido não pode colocar em risco algo importante para os trabalhadores, e, estes devem ter controlo sobre os resultados (Chiavenato, 2004; Cunha, 2006).

A não consideração dos requisitos atrás referidos pode trazer efeitos nefastos para os trabalhadores, assim como para a organização, entre eles: a tendência dos trabalhadores centrarem-se unicamente nos indicadores pelos quais são recompensados, ignorando outros indicadores que são importantes para a organização; o conflito e a falta de cooperação entre os trabalhadores; visto que os sistemas de recompensas originam um contrato psicológico⁶, a violação do mesmo pode levar a insatisfação, a desmotivação, a desconfiança, o sentimento de iniquidade e a diminuição do desempenho dos trabalhadores etc., prejudicando assim a organização. A insatisfação e o stress podem surgir mesmo na ausência da quebra do contrato psicológico, dado que as recompensas são baseadas no desempenho, torna-se

⁵Equidade interna refere-se à comparação com outros membros dentro da mesma organização, enquanto equidade externa acontece por comparação com membros fora da organização (Cunha, 2003, p. 112).

⁶Contrato psicológico - é um conjunto de expectativas, percepções, promessas e obrigações recíprocas entre o trabalhador e a organização, (Cunha, 2006; Mejía Gómez, 2002).

necessário ser mais produtivo e como aponta algumas investigações ⁷, isto, pode levar a insatisfação e o stress por parte dos trabalhadores (Chiavenato, 2004; Cunha, 2006; Mejía Gómez, 2002).

Pode-se concluir que o sistema de avaliação do desempenho afecta as recompensas e o desempenho dos trabalhadores. Se o resultado da avaliação for recolhido através de um instrumento de avaliação, e as recompensas estarem relacionadas com esse resultado, significa que o (in) sucesso do sistema de recompensa depende em grande parte do sistema da avaliação do desempenho. Entretanto, é notável que um sistema de recompensa percebido como injusto ou pouco específico pelos trabalhadores dificilmente deixará os trabalhadores satisfeitos, por conseguinte, o desempenho é posto em causa.

1.1.5 Avaliação do desempenho e a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores

A avaliação do desempenho dos trabalhadores requer a utilização de instrumentos ou técnicas para avaliar o desempenho, e, estes instrumentos dependem muito das organizações e do cargo a ser avaliado, visto que a natureza e as exigências das funções são diferentes. Contudo, pode-se afirmar que a qualidade de um sistema de avaliação e os conteúdos/informações recolhidos dependem em grande parte da qualidade dos instrumentos de avaliação, uma vez que muitos dos problemas associados a este sistema resultam dos instrumentos adoptados (Benson, 2009). São vários, os instrumentos de avaliação do desempenho, uns centram-se na personalidade do indivíduo, outros no comportamento, outros na comparação com os outros, bem como no resultado alcançado (Caetano, 2008; Chiavenato, 1989; Sekiou, 2001).

Antes de abordar os instrumentos ou técnicas de avaliação do desempenho pretende-se fazer um breve apanhado sobre as necessidades de formação.

As necessidades de formação

⁷O caso de Lantech. Nulty, P. (1995, citado por Mejía Gómez, 2002, p. 396).

São as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e o que ela realmente sabe e faz [...]. É uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho (Chiavenato, 2004, p. 344).

De acordo com a citação atrás, as necessidades de formação/desenvolvimento dos recursos humanos precisam ser identificadas a fim de serem melhoradas, e, esta identificação consiste em examinar as áreas (as habilidades, os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências) onde os trabalhadores carecem de formação/desenvolvimento, que podem ser tanto passadas ou presentes. Pode-se ainda dizer que as necessidades de formação podem dificultar o alcance de novo patamar de desempenho futuro. Devido às constantes mutações organizacionais, a formação devia ser uma actividade contínua e constante (Chiavenato, 2004).

Do ponto de vista deste autor, existem vários métodos para detectar as necessidades de formação, de entre os quais a avaliação dos pontos fracos relacionados com o desempenho das pessoas e o feedback directo a partir daquilo que os trabalhadores acreditam que precisam para melhorar as suas actividades. Através de um diálogo claro e objectivo os trabalhadores demonstram as áreas onde carecem de melhorias na execução das suas actividades. Seguidamente faz-se uma breve abordagem sobre os instrumentos de avaliação do desempenho.

1.1.5.1 Abordagens centradas na personalidade

Os instrumentos baseados nas características dos indivíduos, como o próprio nome indica, avalia as características do trabalhador que são consistentes e duradouras (Mejía Gómez, 2002). Nesta abordagem destacam-se as **escalas ancoradas em traços**, também designadas de **escalas gráficas**, foram desenvolvidas por Paterson em 1922. Consideradas as escalas mais tradicionais, baseiam nos factores de avaliação previamente definidos e graduados, utilizando um formulário de dupla entrada, podendo ser representada de forma qualitativa ou quantitativa.

As escalas gráficas podem ser **contínuas** - quando discriminam apenas os dois pontos

extremos, mas a avaliação pode situar-se a qualquer ponto, entre a amplitude mínima e a máxima da escala. **Semi-contínuas** são semelhantes à escala gráfica contínua mas com a descrição das posições intermédias entre os pontos extremos. Existe ainda as **descontínuas**, com as posições intermédias e o posicionamento das marcações previamente definidas. Cabe ao avaliador escolher uma das marcações para avaliar o desempenho do subordinado (Chiavenato, 1989).

Considera-se este método como sendo simples e de fácil aplicação, requerendo pouco trabalho por parte do avaliador na sua construção e aplicação (Chiavenato, 1989). No entanto, levanta-se algumas críticas relativamente a este instrumento de avaliação, por ser pouco flexível, sujeito a distorções (efeito de halo, efeito de de leniência/severidade e tendência central) causando assim, insatisfação dos avaliados, e conseqüentemente reduz os níveis de produtividade da organização (Abbad, et al., 1996; Caetano, 2008; Chiavenato, 1989). Considera-se ainda, um instrumento demasiado ambíguo, o que dificulta a escolha das características mais adequadas para incluir o instrumento de avaliação de desempenho (Mejía Gómez, 2002). Neste sentido, dá a entender que estes instrumentos originam alguma suspeita de subjectividade por parte do avaliado, não permite diagnosticar os problemas associados ao desempenho inadequado e as necessidades de formação. Contudo, é inadequado para dar feedback, sugerir mudanças e estimular o desenvolvimento do desempenho do avaliado (Abbad, et al., 1996; Caetano, 2008; Mejía Gómez, 2002).

1.1.5.2 Abordagens centradas nos comportamentos

Foi desenvolvida em reacção às abordagens centradas na personalidade. Pede-se aos avaliadores para avaliar o comportamento demonstrado pelos colaboradores (Mejía Gómez, 2002). São vários os instrumentos de avaliação que se baseiam nos comportamentos dos indivíduos, cada um com as suas especificidades, nomeadamente: Incidentes críticos; Escalas de escolha forçada; Escalas ancoradas em comportamentos; Escalas de padrão misto; Escalas de observação comportamental; Listas de verificação (Caetano, 2008).

Incidentes críticos - inicialmente descrito por Flanagan em 1954, descrevem um

conjunto de procedimentos para a recolha de incidentes⁸ relevantes (comportamentos específicos daqueles que estão em melhor ou pior posição), observados directamente do comportamento humano, para fazer as observações e as avaliações necessárias. As consequências das actividades dos indivíduos são previamente definidas, com vista a deixar poucas dúvidas sobre os seus efeitos de forma a facilitar na resolução de problemas práticos e desenvolver o potencial dos trabalhadores. A aplicação do método de incidentes críticos é simples em termos da preparação. O avaliador deve observar e registar os comportamentos específicos para a avaliação da actividade de cada trabalhador. O registo dos comportamentos específicos permite dar um feedback detalhado quanto aos requisitos necessários (em termos de aptidões, formações, entre outros) para o desempenho das funções (Flanagan, 1954).

Este método não permite quantificar os resultados do desempenho, a avaliação pode ser percebida como subjectiva por parte do avaliado visto que, o método facilita o avaliador na escolha dos padrões de desempenho e dos incidentes associados. O feedback pode ser dado tardiamente, levando a uma diminuição do impacto sobre o desempenho do colaborador, Carroll e Schneier (1982, citado por Caetano, 2008).

Escalas de escolha forçada - desenvolvidas durante a Segunda Guerra Mundial nas Forças Armadas Americanas, para escolha de oficiais que deveriam ser promovidos. O objectivo era conseguir resultados da avaliação objectiva e neutras das distorções, Berkshire et al. (1953, citado por Chiavenato, 1989).

O avaliador dispõe de afirmações descritivas que podem ser duas, quatro ou mais frases que exprimem comportamentos do trabalhador, sendo ele forçado a escolher aquelas que melhor caracteriza o desempenho do avaliado. A composição das frases pode variar, em alguns casos verifica-se frases preferíveis para o desempenho em todos os blocos, mas outros, apresentam-se frases tanto desejáveis como indesejáveis (Caetano, 2008; Chiavenato, 1989).

Considera-se que a utilização deste instrumento permite a obtenção de resultados mais

⁸Segundo Flanagan (1954:1) Incidente *“is meant any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act”*.

confiáveis visto que, o avaliador desconhece o valor exacto das frases que escolhe evitando assim, que favoreça ou prejudique qualquer avaliado. É um instrumento de simples aplicação, e não requer uma preparação sofisticada ou intensa por parte dos avaliadores. Entretanto, a sua elaboração é demorada e complexo, exige a participação dos avaliadores no processo de construção⁹, bem como, nos tratamentos estatísticos prévios garantindo que todas as frases descritas distinguem o desempenho desejado do indesejado. A pontuação estatística do resultado é desconhecida por parte do avaliador, não podendo dar informações precisas ao avaliado sobre as necessidades de formação, da classificação atribuída, etc., criando assim, reacções negativas na entrevista da avaliação. É um instrumento fundamentalmente comparativo que apresenta resultados globais, calculada pelo departamento dos recursos humanos, discriminado apenas os bons colaboradores, dos médios e fracos, sem informações detalhadas (Caetano, 2008; Chiavenato, 1989).

Escalas ancoradas em comportamentos - foram propostas por Smith e Kendall em 1963, designada *debehavioral expectations scales* - BES ou *behavioral anchored rating scales* - BARS, sendo esta a mais utilizada. Surgiram como alternativas às escalas ancoradas em traços de personalidade com o objectivo de ultrapassar as restrições atrás referida. BARS são conjuntos de escalas que avaliam os comportamentos críticos dos indivíduos, no que concerne as suas principais dimensões do trabalho (Caetano, 2008; Mejía Gómez, 2002). Através das descrições cabia ao avaliador decidir se um determinado comportamento anteriormente observado no avaliado fazia-lhe esperar ou não um comportamento idêntico. A construção das escalas é feita com o apoio do avaliador. Mas, avaliadores diferentes enfatizam aspectos diferentes referentes ao mesmo desempenho (Caetano, 2008). Nesta óptica chamam-se a atenção devido a necessidade de haver consenso entre os avaliadores, quer nas dimensões do trabalho como nos recursos a utilizar para classificar o avaliado, a fim de diminuir essa relatividade, Smith e Kendall (1963, citado por Caetano, 2008).

As escalas baseadas em comportamentos são concretas, permitem quantificar o resultado da avaliação das dimensões comportamentais num único resultado ou em vários

⁹Blum e Naylor (1968, citado por Caetano, 2008) propõem seis etapas para construção do método de escolha forçada. Para mais informações consultar Caetano (2008, pp. 55-56).

resultados para cada uma das dimensões, o que significa que os actores envolventes (avaliador, avaliado) estão em melhores posições para se defenderem (Caetano, 2008).

O facto de as avaliações serem baseadas nos comportamentos específicos e observáveis facilita o *feedback* ao avaliado. Contudo, a construção e a concepção das escalas torna-se complexo e demorado, exigindo a participação de muitas pessoas, apresentando elevados custos. Existe também algumas dúvidas sobre a superioridade das BARS em comparação com as escalas gráficas e a isenção dos erros associados a este método, bem como, a sua eficácia em termos de *feedback* (Caetano, 2008; Mejía Gómez, 2002).

Escalas de padrões comportamentais mistos - conhecido como MSS na versão inglesa *mixed standard scales*, foram propostas por Blanz e Ghiselli em 1972. Apresentam três padrões de desempenho específico para cada dimensão apresentado (exemplo: desempenho acima, igual ou inferior a amostra de cada dimensão). Diferente do que acontece nas BARS, aqui o avaliador desconhece os padrões. Os padrões de desempenho são implícitos, expostos de forma aleatórios e misturados. Exceptuando este caso, a construção dos padrões comportamentais e a validação dos procedimentos segue os mesmo que as BARS. Para obter a classificação de cada avaliado, os técnicos dos recursos humanos reagrupam os itens a cada dimensão correspondente e obtêm os resultados (Caetano, 2008).

O desconhecimento das dimensões e os padrões de desempenho por parte do avaliador minimiza as distorções (efeitos de halo, leniência/severidade), Dickinson e Zelliger (1980, citado por Caetano, 2008). Este método permite obter resultados globais ou separados para cada dimensão, facilitando assim na atribuição de recompensas, Barnes-Farrell e Weiss (1984, citado por Caetano, 2008). Mas, a falta de conhecimento das dimensões e dos níveis de desempenho por parte do avaliador impossibilita o fornecimento de informações precisas para aperfeiçoar o desempenho.

O processo de construção implica custos, e o cálculo dos resultados consome muito tempo por parte dos técnicos de recursos humanos, Cascio (1982, citado por Caetano, 2008).

Escalas de observação comportamental - também designado de *behavioral observation scales* (BOS), foram desenvolvidas por Latham e Wexley em 1977. Estas escalas

medem a frequência com que um determinado comportamento que aparece no formulário de avaliação é manifestado pelo avaliado (Caetano, 2008; Mejía Gómez, 2002).

Um instrumento de avaliação baseado na BOS consiste simplesmente num conjunto de escalas de classificação aditivas, devendo todas ser respondidas, e o avaliador apenas tem que somar as pontuações relativas à frequência dos comportamentos [sic] observados no avaliado, Latham e Wexley (1981, citado por Caetano, 2008, p.65).

Para a construção da BOS¹⁰ faz-se a análise do cargo, descreve-se um conjunto de comportamentos que correspondem à actividade do avaliado e solicita-se ao avaliador que avalie todas as descrições, escolhendo uma pontuação (pode ser de 0 a 5 pontos) para indicar a frequência correspondente ao comportamento de cada avaliado para cada uma das descrições ou itens. A classificação final é a soma de todos pontos atribuídos (Caetano, 2008).

Alguns proveitos podem ser encontrados na utilização das escalas de observação comportamental, principalmente no que se refere à possibilidade de dar um *feedback* específico ao avaliado. A observação da frequência dos comportamentos diminui a margem de manobra do avaliador em prejudicar ou favorecer algum avaliado, bem como, a susceptibilidade das avaliações subjectivas, baseadas em opiniões ou impressões gerais. Contudo, não está garantida a isenção dos erros psicométricos nestas escalas (Caetano, 2008).

Listas de verificação - Consistem num registo de comportamentos ou adjectivos descritivos do desempenho, onde o avaliador selecciona os que melhor se adequa a cada um dos avaliados. No caso das listas de verificação constituídas por adjectivos ou traços de personalidade, o avaliador necessita apenas de indicar os adjectivos apropriados ao avaliado. Para as listas constituídas por comportamentos as descrições são geralmente feitas pelo método de incidentes críticos. As listas de verificação implicam um trabalho antecipado, para analisar os cargos e descrever os aspectos relevantes. Este método revela-se simples e fácil de aplicar, requer pouco tempo, podem conter grande quantidade de itens e o efeito de halo e a tendência central são muito reduzidos. Contudo, torna-se difícil dar

¹⁰Latham e Wexley (1981) sugerem várias etapas para a construção da BOS, podem ser consultadas em Caetano (2008, p. 65).

um *feedback* adequado sobre o desempenho do colaborador, visto que, os valores dos itens não estão disponíveis para o avaliador. A leniência/severidade podem surgir com alguma facilidade (Caetano, 2008).

1.1.5.3 Abordagens centradas na comparação com outros

Esta abordagem baseia-se na comparação entre os trabalhadores. Conforme o tipo de comparação que se pretende efectuar assim será o instrumento de avaliação: ordenação simples, comparação por pares, ou distribuição forçada.

O **método da ordenação simples** consiste na comparação do desempenho de cada colaborador com todos os outros que tenham o mesmo cargo ou cargos semelhantes, impedindo que haja colaboradores com a mesma classificação. Os avaliados são hierarquizados pelos avaliadores do melhor ao pior desempenho. A hierarquização pode ser em função do resultado do desempenho global ou em função do desempenho obtido em cada uma das dimensões definidas. Porém, há dúvidas se o método de ordenação simples garante essa comparação entre todos os avaliados com cargos similares, visto que, o resultado da avaliação consiste numa lista com os colaboradores ordenados dos eficazes aos ineficazes (Caetano, 2008).

A **comparação por pares** é um método de avaliação que permite comparar dois colaboradores, da cada vez, formando todos os pares possíveis. O avaliador constrói uma lista com todos os pares possíveis, e selecciona aquele que tem melhor desempenho global em cada par, e não nas dimensões específicas do trabalho. O que significa que, um colaborador pode ser melhor em todos, alguns ou nenhum dos pares. A lista da hierarquização final será consoante o resultado da soma do número de vezes que um avaliado foi seleccionado como melhor (Caetano, 2008).

Distribuição forçada - é um método de avaliação que se baseia na comparação dos colaboradores, ordenando-os por grupos de desempenho considerados idênticos. Os níveis de desempenho devem ser determinados antecipadamente (ex: excelente, bom, médio, fraco, inaceitável), e, o avaliador deve determinar a percentagem de avaliados em cada um dos níveis definidos e submetê-los, forçosamente, consoante os níveis determinados (Cae-

tano, 2008). Essa distribuição de grupos consoante o grau de desempenho, normalmente, segue uma distribuição normal, onde o número mais elevado de trabalhadores seja avaliado na média, Cascio (1982, citado por Caetano, 2008). Após a submissão dos avaliados conforme as percentagens definidas, o avaliador prepara uma lista com os nomes dos colaboradores correspondendo a cada grupo de desempenho. O uso de distribuição forçada nas organizações está relacionado com a atribuição de recompensas (Caetano, 2008).

Os métodos centrados na comparação com os outros mostram ser adequados para justificar certas decisões acerca dos recursos humanos (ex: promoção, aumento salarial, demissão, etc.). Também, não apresentam custos exteriores e a distribuição forçada mostra-se apropriada no controlo de alguns erros psicométricos (Caetano, 2008). Uma das principais desvantagens dos métodos centrados na comparação com os outros deve-se ao facto de não diferenciar detalhadamente os trabalhadores. A avaliação é global, impossibilitando um *feedback* adequado ao avaliado, e o efeito de halo pode estar subjacente à ordenação dos avaliados, conduzindo a uma avaliação injusta e de fraca fidelidade. O facto de o avaliador ter que estabelecer uma determinada percentagem de avaliado para cada nível de desempenho pode ser perigoso. É possível encontrar uma organização com um conjunto de colaboradores muito bons ou muito fracos, chegando a ultrapassar a percentagem determinada para tal nível de desempenho (Caetano, 2008; Mejía Gómez, 2002).

1.1.5.4 Abordagem centrada nos resultados

Estas abordagens enfatizam os resultados da actividade dos colaboradores. Compara-se os resultados fixados para cada colaborador com os resultados alcançados pelos mesmos. A fixação dos resultados a serem alcançados pode ser baseada em padrões de desempenho previamente analisados e determinados ou através de objectivos definidos para um determinado período.

Padrão de desempenho- teve uma grande importância na teoria da organização científica do trabalho. Este,

pode ser definido a partir de níveis de desempenhos anteriores da própria empresa, ou de outras empresas

da mesma actividade, quer a partir [...] do estudo dos tempos de movimentos necessários para realizar um determinado trabalho, e do esforço ou fadiga nele envolvido (Caetano, 2008, p. 70).

A definição do padrão de desempenho a partir de níveis de desempenhos anteriores permite eger e formar colaboradores para a função adequada. Mas, o facto de poder ser baseada em medidas externas ou em estudos limitados no tempo, as medidas ou amostras podem não representar o universo daquele desempenho, ou seja, a validade do critério pode ser posta em causa.

Relativamente à sua aplicação, é relativamente fácil. Findo o período estabelecido, compara-se o resultado do trabalho do colaborador com o padrão que foi definido para a sua função. Este método tem um carácter específico e permite desenvolver acções de correcções no caso dos desvios. Existe uma certa resistência por parte dos avaliados em aceitar determinados padrões estabelecidos, devido à falta de fidelidade deste método. Os padrões de desempenho são utilizados, sobretudo, nas grandes empresas, com políticas mecanicistas visto que, requer estabilidade no funcionamento e na produção da empresa, a fim de poder comparar com o padrão previamente definido (Caetano, 2008).

Gestão por objectivos (MBO) - foi desenvolvida por Drucker em 1954 no seu livro *The practice of management*. Este autor considera que a gestão por objectivos deve definir à partida os objectivos de longo prazo, os de curto prazo e os objectivos dos gestores ou de cada secção da empresa. Cada responsável deve participar no desenvolvimento dos objectivos da sua secção, definir de forma clara os objectivos de cada um, a fim de facilitar a adaptação dos objectivos de cada colaborador com os objectivos da empresa.

No campo da avaliação do desempenho, a gestão por objectivos permite criar critérios precisos e aceites, facilitando o processo da avaliação visto que o avaliado participa na definição dos objectivos. Meyer e seus colaboradores através do estudo realizado na *General Electric*, concluíram que este tipo de gestão é mais eficaz para aperfeiçoar o desempenho dos trabalhadores que o método tradicional da avaliação do desempenho. Consideram que neste tipo de gestão os trabalhadores estão envolvidos no processo de fixação de objectivos, assumem a responsabilidade pelos seus desempenhos fazendo o possível para melhorá-lo (Caetano, 2008).

Alguns autores identificaram elementos que caracterizam a gestão por objectivos (de forma diferente mas, com o mesmo conteúdo), identificando quatro elementos essenciais: a formulação dos objectivos (definição dos objectivos gerais e específicos), o planeamento da acção (discriminação das actividades a serem realizadas, os respectivos responsáveis, a duração, a calendarização, a sua prioridade, etc.), o auto-controlo (o avaliado escolhe os meios para alcançar os objectivos definidos) e as revisões periódicas (consiste na revisão dos objectivos, analisa-se os progressos, implementa-se acções de apoio, tenta-se reajustar os objectivos, caso seja necessário, e torná-los realizáveis) (Caetano, 2008; Chiavenato, 2004; Rocha, 2007). Posteriormente efectua-se a avaliação do desempenho de cada trabalhador.

Pode-se no entanto afirmar que a qualidade de um instrumento de avaliação do desempenho baseado na gestão por objectivo depende da qualidade dos objectivos fixados (Câmara, et al., 2003). Considera-se que a fixação dos objectivos não deve ser, dentro dos limites possíveis, no sentido “*top down*” mas sim negociados com o avaliado (Câmara, et al., 2003; Chiavenato, 2004).

Requisitos para a definição dos objectivos

Os objectivos devem ser directa ou indirectamente quantificáveis, específicos, claros, para que o avaliado possa saber exactamente o que se espera dele. Devem ser calendarizados, com prazos estipulados para ver os resultados, a sua validade deve ser explícita, facilitando assim, ao avaliado a gestão e o controle da sua função. Precisam ser alcançáveis, realistas, de forma a conseguir negociar com o avaliado e assegurar o compromisso com este. Dado aos factores que condicionam a actividade da organização (as mudanças tecnológicas, o meio onde rodeio, as condições do mercado, etc.), com o decorrer do tempo certos objectivos podem tornar irrealizáveis. Contudo, é necessário rever os objectivos ao longo do ano, com o intuito de confirmar que são realizáveis, ou caso contrário, reajustá-los á nova realidade, implementando acções de apoio, de correcções, acompanhamentos, etc. Para além disso, os objectivos não devem ser nem muito fáceis de atingir, nem muito difíceis, devem ser desafiantes. Devem agregar valor para os actores envolventes, caso não sejam tão explícitos, devem ser transmitidos, ou seja, devem ser relevantes para o cargo que o indivíduo ocupa, e coordenados com os objectivos dos outros (Caetano, 2008;

Câmara, et al., 2003; Chiavenato, 1989).

Após a negociação dos objectivos, devem estar escritos no contrato individual de desempenho, com todo o conteúdo, o compromisso e as responsabilidades negociados entre o avaliador e o avaliado (Câmara, et al., 2003; Chiavenato, 2004).

Considera-se que a gestão por objectivos apresenta critérios claros e sem ambiguidades no que respeita o desempenho do trabalhador (Mejía Gómez, 2002); aumenta os esforços, a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, particularmente nas empresas orgânicas, Locke (1968), Latham e Yukul (1975) citado por (Caetano, 2008). Além disso permite quantificar os resultados alcançados, facilitando assim, um *feedback* periódico e específico ao trabalhador, e conseqüentemente, desenvolver acções de formação adequadas às necessidades dos trabalhadores. As reacções negativas na entrevista da avaliação podem ser minimizadas, dado que, os objectivos são discutidos, e negociados em conjunto com o avaliado (Caetano, 2008; Câmara, et al., 2003; Chiavenato, 1989; Cunha, 2006; Mejía Gómez, 2002). Mas, este tipo de gestão pode-se tornar ineficaz se não incluir todas as características e afastar-se muito dos requisitos enunciados. A falta do controlo de todos os factores que influenciam o desempenho dos trabalhadores pode contribuir para o insucesso neste tipo de avaliação. O não acompanhamento e a formação insuficiente por parte dos superiores hierárquicos sobre o processo de avaliação podem também ter efeitos indesejáveis (Caetano, 2008). A fixação unicamente nos resultados pode causar efeitos negativos em outras facetas do desempenho, por exemplo, uma avaliação centrada na quantidade da produção pode causar efeitos negativos na qualidade da produção (Cunha, 2006; Mejía Gómez, 2002).

1.1.6 A gestão das informações resultantes do instrumento de avaliação e a motivação dos trabalhadores.

A avaliação pode ser formal ou informal. A avaliação informal é realizada durante o desenrolar do trabalho sem nenhum programa, técnica ou critérios de avaliação formalmente estabelecidos. Ao contrário, a avaliação formal (a avaliação enfatizada neste trabalho)

é estabelecida oficialmente pela organização, o programa é desenhada, as técnicas e os critérios da avaliação são escolhidos pela organização. Neste tipo de avaliação os resultados são recolhidos com base num formulário (designado de formulário de avaliação), onde se inclui todas as informações sobre o desempenho e as necessidades dos avaliados (Sekiou, 2001).

A avaliação trata de verificar que objectivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Qual foi o resultado e qual será a participação que nele terá o indivíduo ou grupo que o proporcionou (Chiavenato, 2004, p. 243).

Da afirmação do Chiavenato leva a considerar que um dos objectivos da avaliação é melhorar o resultado, e para tal, torna-se necessário recolher as informações que dela resultam, e geri-las.

A gestão da informação pode ser abordada na perspectiva das ciências de decisão, da gestão tradicional, e da gestão estratégica (Zorrinho, 1991). Propõe-se uma breve abordagem da gestão da informação na perspectiva das ciências da decisão que, de acordo com o mesmo autor significa “garantir um apoio fiável e oportuno à tomada de decisão” (p. 21).

A gestão da informação é relevante no apoio à tomada de decisão, na definição das estratégias e dos objectivos, na alocação e gestão dos recursos humanos, financeiros, materiais e informacionais, isto é, é essencial para a acção dos diferentes gestores (Rascão, 2008). Permite ainda, conhecer eficazmente o ambiente envolvente, a evolução da estrutura organizacional, ajuda na construção da imagem da organização, do seu projecto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa (Braga, 2000). Gerir a informação é actuar sobre o sistema de informação organizacional (Zorrinho, 1991). E, o papel do sistema de informação organizacional é tratar, memorizar, transmitir e formatar ou produzir informações relevantes para a empresa, Lemo (1986, citado por Zorrinho, 1991). O sistema da informação produz informação para apoio à tomada de decisão, para o controlo organizacional, fornece “aos diferentes membros da organização uma percepção do estado e do funcionamento da dita organização e do seu

meio envolvente”, Marc (1990, citado por Zorrinho, 1991, p. 19). Pergunta-se entretanto, qual o papel da gestão da informação sobre o sistema da informação? Contudo, pode-se dizer que

Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de seleccionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório, Zorrinho (1995, citado por Braga, 2000, p.3).

Das várias leituras e análises efectuadas sobre a gestão da informação, considerou-se que, para motivar os trabalhadores, a recompensa, o feedback e o desenvolvimento pessoal, são essenciais e dependem em grande parte de uma boa gestão da informação.

Existem várias teorias sobre a motivação que tentam demonstrar como motivar os trabalhadores, isto é, os factores que os motivam. Todavia, pretende-se abordar de forma superficial algumas das teorias organizacionais. A motivação “é o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”, Pinder (1998, citado por Cunha, 2003, p. 102).

As teorias motivacionais organizacionais (teoria bifactorial, teoria das características da função, definição de objectivos, teoria das expectativas e teoria da avaliação cognitiva) referem-se a conteúdos de trabalho, o comportamento organizacional. A teoria bifactorial, defendida por Herzberg identifica como factores motivadores do trabalho: o sentimento de realização, o reconhecimento, o trabalho variado e desafiante e o desenvolvimento pessoal. Hackman e Oldham tentaram demonstrar como cinco características do trabalho (variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*) podem contribuir para motivar os trabalhadores. Olhando exclusivamente para a característica *feedback*, os dois autores afirmam que a transmissão da informação ao trabalhador sobre o seu desempenho/resultado dando-lhe a conhecer os seus níveis de desempenho, tende a aumentar a sua motivação. De acordo com a teoria de Locke e Latham - a teoria da definição dos objectivos - a existência de metas que as pessoas tentam alcançar tem um efeito motivador. Para estes autores, objectivos específicos, mensuráveis, acordados, alcançáveis, realistas, desafiantes, e com

prazos, o tal *SMART* (*specific, measurable, agreed, realistic, timed*) produzem níveis de desempenho mais elevado. Consideram ainda a participação, o *feedback* e as recompensas como condição importante para conseguir o êxito na definição dos objectivos. Ainda, a teoria de equidade (pertencente ao grupo das teorias gerais)¹¹, considera que as pessoas estão dispostas a esforçar-se mais se perceberem que um maior esforço conduzirá com maior probabilidade a uma melhor recompensa (Cunha, 2003).

Mas, uma boa gestão da informação segue alguns passos, nomeadamente: a identificação da informação e das respectivas fontes, a recolha, o tratamento, o armazenamento, a análise, a interpretação e a tomada de decisão, Davenport (2002, citado por Rascão, 2008). Não adianta recolher um grande volume de informação se ela não for tratada. A interpretação, a capacidade de análise, a síntese e o uso da informação é que a dá mais ou menos valor (Rascão, 2008). O importante é identificar a informação e geri-la (Braga, 2000).

Pode-se concluir que a gerir as informações obtidas através dos instrumentos de avaliação é muito importante no processo da avaliação do desempenho dos trabalhadores pois, os objectivos desta avaliação bem como o próprio processo da avaliação podem ser ineficientes, se os trabalhadores perceberem que o processo enfatiza acima de tudo o preenchimento de papéis, ignorando as áreas que ela desempenha um papel fulcral (Chiavenato, 2004). Por exemplo, quando se recompensa tanto um bom como um mau desempenho, isto no geral, representa a falta ou uma má gestão e análise das informações obtidas através do processo da avaliação. Por conseguinte, pode desencorajar e desmotivar os trabalhadores que têm um bom desempenho, pois consideram a avaliação como um processo injusto, que encoraja aqueles que têm um mau desempenho a continuar a praticá-los (Fuller & Farrington, 2001). Porém, trabalhadores desmotivados podem reduzir o seu desempenho ou mesmo deixar a organização.

¹¹Teorias gerais debruçam sobre “aspirações genéricas dos seres humanos, ou seja, que não se centram exclusivamente no trabalho e comportamento organizacional”. São consideradas teorias gerais da motivação a hierarquia das necessidades - desenvolvida por Maslow, teoria ERG - de Alderfer, teoria dos motivos - de McClelland, teoria da equidade - defendida por Adams e a teoria de ModCO - defendida por Luthans e Kreitner Cunha (2003, p. 103).

A identificação, a recolha, a análise e a interpretação das informações obtidas permitem ao gestor/superior hierárquico conhecer o desempenho do seu trabalhador, transmitindo-lhe informações concretas e específicas sobre tal, descobrir o resultado alcançado por cada um deles, facilitando assim na identificação dos que merecem ser recompensado ou punido, bem como, a identificação das áreas merecedoras de desenvolvimento/formação e das estratégias organizacionais que deverão ser traçadas para o futuro. No entanto, a introdução de programas de melhorias do desempenho, a atribuição de recompensas, são decisões a serem tomadas após a análise e a interpretação das informações.

1.1.7 A quem cabe a responsabilidade de avaliar o desempenho dos trabalhadores?

Quando se fala de quem deve avaliar o desempenho dos trabalhadores, as opiniões são diversas. No entanto, essa decisão depende e varia entre as organizações, o certo, é que ela deve atender às necessidades e culturas de cada organização. Independentemente de quem avalia, existe sempre a responsabilidade de ajudar na melhoria do desempenho (Watling, 2000). A responsabilidade de avaliar pode ser atribuída a vários actores nomeadamente: o superior imediato; o trabalhador; os colegas do trabalho; o trabalhador e o superior hierárquico em conjunto, a uma comissão, ao responsável dos recursos humanos ou ainda a todos que interagem com o avaliado (avaliação a 360^o). Essas fontes podem ser utilizadas isoladas ou acumuladas, cabendo à organização escolher a que melhor se adequa de acordo com o objectivo da avaliação (Caetano, 2008; Chiavenato, 2004).

O **superior imediato** - trata-se de uma avaliação unidimensional, em que o superior hierárquico comunica ao trabalhador a avaliação, não havendo um envolvimento deste no processo como propunha Drucker. Regra geral, a avaliação é deixada ao cargo do superior imediato, admitindo que este se encontre em melhores condições para avaliar o desempenho do trabalhador. A **autoavaliação** - é identificada sobretudo nas organizações mais democráticas e participativas. A avaliação é deixada ao cargo do trabalhador com alguma orientação do superior hierárquico e uma definição prévia de alguns critérios, no sentido

de eliminar ou repelir enviesamentos subjacentes ao processo. O propósito subjacente a este tipo de avaliação é que o trabalhador se conhece melhor que os outros, consegue identificar seus pontos fortes e fracos, fazendo com que o superior hierárquico e/ou o órgão responsável pelos recursos humanos perceba onde e como melhorar o seu desempenho. Assim sendo, permite o alcance das metas e objectivos fixados, beneficiando a organização e estimulando o desenvolvimento do trabalhador (Caetano, 2008; Chiavenato, 2004). A auto-avaliação pode ter desvantagens, nos casos em que o trabalhador tem um desempenho extremamente mau e considera um bom desempenho. Aí o superior tem de exercer um papel de extrema importância e muito cuidadoso, no sentido de superar a desmotivação (Watling, 2000). O **trabalhador e o superior hierárquico** - a diferença entre este tipo de avaliação e a auto-avaliação é que neste tipo de avaliação o superior orienta o trabalhador a se auto-avaliar em função do *feedback* que lhe oferece. Como por exemplo, o trabalhador recebe o *feedback* sobre o seu desempenho numa determinada dimensão e lhe é pedido para se auto-avaliar em termos dessa dimensão. Enquanto na auto-avaliação o trabalhador se auto-avalia sem receber esse *feedback* a priori. O superior hierárquico apenas o orienta em função de determinados critérios definidos à partida (Chiavenato, 2004). A **avaliação pelos colegas** - a avaliação do desempenho é deixada ao cargo dos outros colegas do trabalho. Pode ser feita através da avaliação de determinadas dimensões, classificando todos os colegas, utilizando qualquer instrumento de avaliação. Deste modo, possibilita um *feedback* específico ao trabalhador e a tomada de decisões administrativas - **cotação pelos pares**. Uma outra forma da avaliação pelos colegas é identificar os melhores ou piores trabalhadores do grupo, em termos das características ou dimensão do desempenho, com a possibilidade de ordenar os melhores ou os piores entre si. Mas este tipo de avaliação é inadequado para dar *feedback*, conhecido como - **nomeação pelos pares**. Existe também a possibilidade de avaliar os outros através da hierarquização de todos os colegas, consoante o desempenho em determinadas dimensões - **ordenação pelos pares**. Dada às distorções subjacentes, a avaliação pelos pares revela-se pouco utilizada nas organizações (Caetano, 2008). **Avaliação a 360º** - o trabalhador é avaliado por todos que interagem com ele (os colegas de trabalho, o superior hierárquico, os subordinados,

¹² os clientes internos e externos, etc.). Esta avaliação pode ser mais produtiva uma vez que obtém informações de vários ângulos (Chiavenato, 2004).

1.1.8 Erros comuns verificados no processo da avaliação do desempenho

Nas pesquisas realizadas os erros mais destacados, subjacentes nos instrumentos de avaliação do desempenho são os seguintes: o **efeito de halo**; **erro de restrição da escala (erro de leniência/severidade; tendência central)**; **erro lógico**; **erro de contraste**; e o **erro de proximidade**. Neste estudo serão desenvolvidos os dois primeiros por se considerar os de maior relevância. **Efeito de halo** - é a tendência em não querer distinguir as diferentes dimensões do desempenho, isto é, consiste em avaliar uma pessoa como boa ou má em todas as dimensões do desempenho. **Erro de restrição da escala** - o avaliador restringe as classificações a uma parte da escala, isto é, agrupa os avaliados em torno de um ponto da escala. Não os diferenciam em relação aos seus níveis de desempenho. É a tendência em atribuir classificações agrupadas, nas extremidades positivas, negativas ou nos pontos médios da escala. O erro da restrição da escala pode ser manifestado de três formas diferentes: erro de leniência; erro de tendência central e erro de severidade. Erro de leniência consiste em restringir a avaliação acima do ponto médio da escala. Esta atitude pode desmotivar e reduzir a produtividade, sobretudo, dos trabalhadores mais eficientes (Abbad, et al., 1996). A tendência central consiste em centrar a avaliação em torno do ponto médio da escala, isto é, evitando as pontuações extremas positivas ou negativas. Erro de severidade é a tendência em utilizar a parte inferior da escala, ou seja, classificar abaixo do ponto médio da escala (Caetano, 2008; Mejía Gómez, 2002). Existem vários métodos para analisar estes erros. ¹³

¹²No caso de tratar de funcionários que exerçam algum cargo de chefia.

¹³Consultar Caetano (2008, p. 40).

1.2 A avaliação do desempenho dos funcionários públicos em Portugal

Em 1940, com a reforma do código administrativo deu-se a avaliação do desempenho em Portugal, aludindo ao método de avaliação global quantitativo. Isto é, um sistema integrado de avaliação da performance da organização tendo como intervenientes o avaliador e um inspector externo. Este sistema aceitava a revisão, e a avaliação era feita num intervalo de 3 a 4 anos. Vigorou cerca de 40 anos e não foi aplicado aos serviços centrais dos Ministérios (Rocha, 2007, p. 197).

Em 1979, de acordo com as exigências do art.º 4 do Decreto-Lei nº 191-C/79, de 25 de Junho (Periodicidade da classificação de serviço; Conhecimento ao interessado; Garantia de recurso; recompensa quando a atribuição da classificação de serviço graduada for Muito bom ou equivalente durante dois anos consecutivos) publicou-se o Decreto Regulamentar nº 57/80, de 10 de Outubro onde foi introduzido a classificação de Serviço da Função Pública. A classificação de serviço a que se refere, aplicava-se a todos os funcionários e agentes com categoria inferior ou igual a assessor ou equivalente dos serviços e organismos da Administração Central e dos fundos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados. Este decreto visava: facultar o conhecimento dos aspectos quantitativos e qualitativos do funcionário ou agente, tendo em atenção os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções; a aplicação dos resultados da classificação nas acções de recrutamento, selecção, formação, promoção e mobilidade de pessoal; contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correcção e transformação; permitir a cada funcionário conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam a seu respeito, estimulando desse modo a motivação, a realização individual e a melhoria da sua actuação (Decreto Regulamentar nº 57/80 de 10 de Outubro, art.º 1 e 2).

Contudo, devido a dificuldades na aplicação do método atrás citado, foi aprovado um novo Decreto Regulamentar 44-B/83, de 1 de Junho, no intuito de simplificar o método (Almodovar, 2002; Madureira, 2002; Rocha, 2007) . Este novo método extinguiu-se rapi-

damente, e a única alteração no sistema deu-se com a publicação do Decreto-Lei 184/89, a 2 de Junho onde foi introduzido na avaliação do desempenho dos funcionários públicos o conceito de mérito excepcional. Este mérito era atribuído quando no desempenho das funções a atitude individual e o comportamento dos membros de uma equipa era considerado relevante. Para a atribuição deste mérito era necessário especificar e justificar, e cabia ao dirigente máximo do serviço a sua atribuição. A obtenção do mérito excepcional possibilitava a redução do tempo de serviço para efeitos de promoção ou progressão, independentemente do concurso.

Posteriormente, foi proposto um anteprojecto em 1997 que manteve alguns aspectos de 1983. Este anteprojecto propôs o estabelecimento duma relação estrita entre as performances individuais e organizacionais; a introdução do princípio da auto-avaliação; a adopção do princípio da distribuição forçada por vários níveis de qualificação; a existência de um processo especial de apuramento de excelência em substituição do mérito excepcional e prevalência de aspectos qualitativos nos factores de avaliação (Rocha, 2007, pp. 198-199).

Em 2004 com a publicação de um novo regime da avaliação (Lei nº 10/2004, de 22 de Março, art.º 1, 2 e 11), foi introduzido o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, designado por SIADAP. Este sistema integra a avaliação de desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio, bem como os serviços e organismos da Administração Directa do Estado e dos Institutos Públicos. É de carácter anual, aplicável aos destinatários atrás referidos, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o trabalhador esteja em funções num período superior a seis meses.

A avaliação dos recursos humanos (dirigentes e funcionários) compreendia: a concretização dos objectivos; as competências comportamentais e a atitude pessoal (art.º 8), e exprimia-se em cinco níveis: Excelente, Muito Bom, Bom, Necessita Desenvolvimento e Insuficiente (Toscano, 2004).

De acordo com a Lei nº 10/2004 de 22 de Março, o SIADAP tem como objectivos: 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; Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos organismos, dirigentes e trabalhadores; entre outros (art.º 4).

O procedimento de avaliação compreende as seguintes fases: Definição de objectivos e resultados a atingir; Auto-avaliação; Avaliação prévia; Harmonização das avaliações; Entrevista com o avaliado; Homologação; Reclamação; Recurso hierárquico (art.º 13).

Porém, em 2007 foi publicado uma nova lei (Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro) onde se manteve o essencial publicado na Lei nº 10/2004 de 22 de Março. Ao nível das componentes de avaliação, eliminou-se a atitude pessoal e valorizou-se os outros dois critérios, os resultados atingidos e as competências (art.º 45). A nível de escalas de avaliação, tanto os parâmetros (competências e resultados) como a avaliação final são expressos em três escalas (art.º 50), diferente do que acontecia na Lei nº 10/2004 (expressos em cinco níveis).

Concluí-se que até 2004 a forma como eram apreciados os recursos humanos da administração pública se designava de classificação de serviço e não avaliação do desempenho. Apesar de várias leis, projectos e decretos regulamentares, o que vigorou até 2004 foi o modelo de 1983. Os projectos aprovados nesta matéria tiveram pouco sucesso, e neste momento é de questionar o sucesso desta última lei.

Capítulo 2

SIADAP3

O SIADAP3, como já foi referido, é um Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.

São considerados trabalhadores, todos aqueles que não exerçam cargos de dirigentes ou equiparados, independentemente da relação jurídica de trabalho, desde que tenha no mínimo seis meses de vinculação com a Administração Pública.

É considerado um subsistema, dado que está inserido no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O SIADAP além de incidir sobre o desempenho dos trabalhadores recai também sobre o desempenho dos serviços e dos dirigentes - o Subsistema de Avaliação do desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP1) e o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP2).

Este sistema de avaliação visa: contribuir para a melhoria do desempenho e a promoção da motivação e desenvolvimento de competências e qualificações dos dirigentes e dos trabalhadores, bem como a melhoria da qualidade de serviço da Administração Pública Portuguesa; identificar as necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores e dirigentes, como também reconhecer e distinguir os trabalhadores, dirigentes e serviços pelo desempenho conseguido; apoiar o processo de decisões, melhorar a arquitectura de processos e a prestação da informação e a transparência dos serviços; desenvolver e consoli-

dar práticas de avaliação e auto-avaliação, e, melhorar a gestão da Administração Pública (Lei nº 66-B/20007, art.º 1, 2, 4, 6 e 9).

- **Periodicidade e metodologia de avaliação**

A avaliação do desempenho dos trabalhadores, salvo excepção previsto na Lei 66-B/2007, art.º 42, tem um carácter anual e reporta ao ano anterior. O SIADAP3 incide sobre os resultados e as competências.

Resultado, refere-se a execução dos objectivos previamente definidos, que podem ser individuais ou colectivos, devendo ser no mínimo três por ano, medidos através de indicadores de desempenho previamente estabelecidos. Os objectivos gerais estipulados para os trabalhadores são os seguintes: a eficácia na satisfação dos utilizadores, a eficiência nos procedimentos e o desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas competências técnicas, individuais e comportamentais. A avaliação do resultado é expressa em três níveis: Objectivo não atingido, correspondente a uma pontuação de 1; objectivo atingido, correspondente a uma pontuação de 3 e objectivo superado, correspondente a uma pontuação de 5. Para obter a pontuação final para o resultado de um trabalhador, faz-se a média aritmética das pontuações conseguidas em todos os objectivos fixados para ele. Sempre que houver factores estranhos que impeçam a realização de alguns objectivos fixados e não foi possível renegociar novos objectivos, a avaliação deve abarcar os outros objectivos que não tenham sido lesados por tais factores (Lei nº 66-B/2007, art.º 45, 46 e 47).

As competências reportam-se aos conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais de um trabalhador necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de uma função.

São previamente escolhidas de entre as constantes na lista aprovada, na Portaria nº 1633/2007, de 31 de Dezembro, para cada grupo profissional, mediante o acordo entre o avaliador e o avaliado, em número não inferior a cinco, e são expressas da seguinte forma: competência não demonstrada ou inexistente, correspondente a uma pontuação de 1, competência demonstrada, correspondente a uma pontuação de 3 e competência demonstrada a um nível elevado, correspondente a uma pontuação de 5. Para obter a pontuação final para as competências de um trabalhador, faz-se a média aritmética das

pontuações conseguidas em todas as competências escolhidas para ele (Lei nº 66-B/2007, art.º 4, 45,48 e 49).

A avaliação final dos trabalhadores é a média ponderada das classificações obtidas nos resultados e nas competências, sendo que, os resultados terá uma pontuação mínima de 60%, e as competências uma pontuação máxima de 40%. Expressa em três níveis, pode ser classificado em: desempenho inadequado, correspondente a uma pontuação de 1 a 1,99; desempenho adequado, correspondente a uma pontuação de 2 a 3,99; e desempenho relevante, correspondendo a uma pontuação de 4 a 5. O desempenho relevante pode significar desempenho excelente (por iniciativa do avaliador ou do avaliado) quando apreciado pelo Conselho de Coordenação da Avaliação e reconhecido como tal (Lei nº 66-B/2007, art.º 50 e 51).

- **Efeitos do SIADAP3**

Espera-se que a avaliação do desempenho dos trabalhadores permita identificar as potencialidades pessoais e profissionais dos trabalhadores, e diagnosticar as áreas que carecem de formação e desenvolvimento, bem como, as competências e os comportamentos que devem ser melhorados, a fim de enquadrá-los no plano de formação anual de cada serviço. O diagnóstico das necessidades de formação devem associar-se às necessidades prioritárias do trabalhador e do seu respectivo posto de trabalho. No caso de a avaliação ser classificada inadequada, solicita-se que seja efectuada uma caracterização concreta que esclareça o motivo de tal classificação, de forma a facilitar a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento adequadas às necessidades do desempenho do trabalhador. Existe ainda a expectativa de que a avaliação melhore os processos e postos de trabalho, altere o posicionamento remuneratório do trabalhador e a atribuição de prémios de desempenho.

Relativamente à atribuição de prémios de desempenho, os trabalhadores cuja classificação foi excelente em três anos consecutivos tem direito a: período sabático com duração de três meses; estágio em organismo da Administração Pública ou organização internacional; estágio em outro serviço público, organização não governamental ou enti-

dade empresarial com actividades e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública; acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais, bem como cinco dias de férias no ano seguinte ou a remuneração correspondente a esses dias. Os respectivos trabalhadores têm ainda à sua disposição qualquer das opções atrás referidas, e são consideradas como serviço efectivo. Para os trabalhadores cujo desempenho é classificado como relevante em três anos consecutivos têm direito a três dias de férias ou à remuneração equivalente a esses dias (Lei nº 66-B/2007, art.º 52, 53 e 54).

- **Intervenientes no processo de avaliação do desempenho dos trabalhadores**

São vários os actores que intervêm no processo da avaliação dos trabalhadores nomeadamente: o avaliador, o avaliado, o conselho coordenador da avaliação, a comissão paritária e o dirigente máximo do serviço (Lei nº 66-B/2007 art.º 55).

A avaliação do desempenho dos trabalhadores é deixada ao cargo do superior hierárquico imediato, ou no caso de algum impedimento, ao superior hierárquico de nível seguinte. É da responsabilidade do avaliador: negociar os objectivos e as competências com o avaliado; fixar os indicadores de medida de desempenho; rever periodicamente os objectivos anuais negociados com o avaliado, caso seja necessário, ajustá-los e dar o feedback ao avaliado; avaliar anualmente os trabalhadores directamente subordinados de acordo com os critérios da avaliação; ponderar as expectativas dos trabalhadores relativamente à identificação das necessidades de formação e desenvolvimento e fundamentar as avaliações de desempenho relevante e inadequado (Lei nº 66-B/2007 art.º 56).

Cabe ao avaliado, fazer a auto-avaliação do seu desempenho e negociar com o avaliador os objectivos e as competências que irão ser avaliados, bem como reclamar/recorrer ou impugnar quando não se sente satisfeito com a avaliação (Lei nº 66-B/2007 art.º 57).

O conselho coordenador da avaliação é dirigido pelo dirigente máximo do serviço, inclui o responsável pela gestão dos recursos humanos, e entre três a cinco dirigentes nomeados pelo dirigente máximo do serviço. Ao conselho coordenador da avaliação cabe o estabelecimento de regras que garantem uma aplicação objectiva e harmoniosa do SIADAP3, bem como as orientações gerais para a fixação de objectivos, competências e indicadores

de medida, sobretudo no que concerne a superação dos objectivos; estabelecer o número de objectivos e de competências a serem avaliadas para todos os trabalhadores, por unidade orgânica ou por carreira dependendo das situações; validar o desempenho relevante e inadequado e proceder ao reconhecimento do desempenho excelente (Lei nº 66-B/2007 art.º 58).

À comissão paritária cabe apreciar as propostas da avaliação submetidas pelo avaliado, no caso de desacordo com a avaliação proposta antes da homologação. É composta por quatro vogais, dois representantes da Administração, nomeados pelo dirigente máximo do serviço, sendo um deles membros do conselho coordenador da avaliação e dois representantes dos trabalhadores eleitos pelos mesmos (Lei nº 66-B/2007 art.º 59).

O dirigente máximo do serviço deve decidir das reclamações dos avaliados, garantir que o sistema de avaliação do desempenho se adequa às realidades de cada serviço, homologar as avaliações anuais, fixar os níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, coordenar e controlar o processo de avaliação anual, assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho e o cumprimento das percentagens de diferenciação de desempenhos e outras regras regidas que lhe competem (Lei nº 66-B/2007 art.º 60).

- **Fases da avaliação do desempenho dos trabalhadores**

A avaliação do desempenho dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

- ▷ Planeamento do processo da avaliação, definição de objectivos e resultados a alcançar

Esta fase é da responsabilidade do dirigente máximo do serviço, exercendo-o em conformidade com as competências que lhes são atribuídas e o diploma que integra o ciclo de gestão. Define-se os objectivos e os resultados a alcançar pelas unidades orgânicas com o envolvimento dos dirigentes e dos trabalhadores, e uniformiza-se as prioridades e alinhamento interno da actividade do serviço com os resultados a atingir. Nesta fase define-se as percentagens relativas à diferenciação do desempenho, sendo 25% para as avaliações finais de Desempenho relevante, e de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o

reconhecimento de Desempenho excelente, distribuídas proporcionalmente por todas as carreiras. O conselho coordenador da avaliação planeia os objectivos e resultados a alcançar pelos serviços e fixa os indicadores de desempenhos. Esta fase decorre no último trimestre de cada ano civil (Lei nº 66-B/2007, art.º 52, 75).

▷ Realização da auto-avaliação e da avaliação

Através da auto-avaliação pretende-se envolver o avaliado no processo da avaliação e identificar as suas oportunidades de desenvolvimento. O preenchimento da ficha da auto-avaliação é obrigatória, e o avaliador pode analisá-la em conjunto com o avaliado. Esta fase é uma preparação para a atribuição da avaliação do desempenho. Faz-se a avaliação do trabalhador e transmite-se ao conselho coordenador da avaliação para efeitos de harmonização de propostas de atribuição de menções de desempenho relevante ou inadequado e para o reconhecimento de desempenho excelente. Regra geral, a auto-avaliação e a avaliação deve decorrer na 1ª quinzena de Janeiro (Lei nº 66-B/2007, art.º 63).

▷ Harmonização das propostas da avaliação

Realiza-se na 2ª quinzena de Janeiro, com a reunião do conselho coordenador de avaliação a fim de analisar as propostas de avaliação e harmonizá-las. O conselho coordenador pode sugerir novas orientações aos avaliadores sobre a fixação dos indicadores de desempenho, o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação do desempenho e o alcance dos objectivos e resultados (Lei nº 66-B/2007, art.º 64).

▷ Reunião entre o avaliador e o avaliado para a avaliação do desempenho, contra-

tualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências
No mês de Fevereiro após a harmonização, realiza-se a reunião entre o avaliador e o avaliado no sentido de dar conhecimento da avaliação. Nesta reunião faz-se uma análise conjunta (avaliador/avaliado) com o intuito de identificar a evolução do trabalhador, as suas necessidades e expectativas de desenvolvi-

mento, bem como as suas potencialidades pessoais e profissionais. Nesta fase contratualiza-se os parâmetros da avaliação, isto é, define-se em conjunto¹ (avaliador/avaliado) os objectivos a atingir e as competências a demonstrar, bem como os respectivos indicadores de medida e critérios de superação. Para os trabalhadores classificados como desempenho inadequado é obrigatório ter pelo menos um objectivo de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual. Esta reunião deve preceder à reunião de análise do dirigente com todos os avaliados que integram a respectiva unidade orgânica ou equipa (Lei n.º 66-B/2007, art.º 65, 66, 67, 68).

▷ Validação das avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes Após o conhecimento do avaliado sobre a sua avaliação, realiza-se as reuniões do conselho coordenador de avaliação a fim de validar as propostas de avaliação, desempenho relevante e inadequado. Faz-se a análise do impacto do desempenho para o reconhecimento do desempenho excelente. Uma proposta de avaliação pode não ser validada nesta fase. Neste caso, é remetida ao avaliador acompanhado da justificação respectiva para a sua reformulação. O avaliador pode manter a mesma proposta apresentada inicialmente, com fundamentação adequada ao conselho coordenador. No caso do desacordo entre o conselho coordenador da avaliação e o avaliador, o primeiro estabelece a proposta final e remete ao avaliador a fim de este dar conhecimento ao avaliado e remeter a mesma para homologação (Lei n.º 66-B/2007, art.º 69).

▷ Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária

Após o conhecimento do trabalhador sobre a sua proposta de avaliação, ele dispõe de 10 dias úteis para solicitar ao dirigente máximo do serviço que o seu processo seja submetido a apreciação da comissão paritária, justificando a sua decisão para tal apreciação e apresentando os respectivos documentos que suporta a sua decisão. A comissão paritária pode pedir ao avaliador, avaliado ou

¹No caso de discordância na fixação dos objectivos e escolha das competências prevalece a posição do avaliador.

conselho de coordenação da avaliação os elementos que considera convenientes para o seu melhor esclarecimento, ou ainda pedir ao avaliador ou avaliado a expor por uma única vez, em audição, não podendo exceder a trinta minutos. A audição da comissão paritária não pode ser recusada (Lei n.º 66-B/2007, art.º 70).

▷ Homologação

A homologação deve ser efectuada até 30 de Março, pelo dirigente máximo do serviço, e o avaliado deve tomar o conhecimento no prazo de 5 dias úteis (Lei n.º 66-B/2007, art.º 71).

▷ Reclamação e outras impugnações

O trabalhador tem um prazo de 5 dias úteis, a contar da data do seu conhecimento do acto da homologação para apresentar a sua reclamação. Ele pode impugnar administrativamente, por recurso hierárquico, ou tutelar e por impugnação jurisdicional (Lei n.º 66-B/2007, art.º 72 e 73).

▷ Monitorização e revisão dos objectivos

Durante o período da avaliação são adoptados pelo avaliador/avaliado ou em conjunto os meios adequados para a monitorização dos desempenhos a fim de reformular os objectivos e resultados a alcançar, caso seja necessário, clarificar os aspectos relevantes para a avaliação e reflectir sobre o desenvolvimento do desempenho (Lei n.º 66-B/2007, art.º 74).

Capítulo 3

Estudo de Caso e metodologias de investigação

3.1 Metodologias de Investigação

Explicar a trajectória metodológica delineada para responder à questão de investigação é o objectivo deste capítulo. Pretende-se apresentar as fontes exploradas para a melhor compreensão do tema em análise, as respostas-chaves que norteiam esta investigação, operacionalizar os principais conceitos e enunciar a população-alvo e o objecto de estudo. Serão ainda desdobradas as técnicas utilizadas para a recolha e análise dos dados e as principais razões para a sua escolha. Por fim, será justificada a amostra escolhida para a investigação.

Para garantir a qualidade do tema em investigação, numa primeira fase efectuar-se-á uma análise profunda de várias obras, artigos científicos, revistas, legislações e sites considerados fidedignos. Será também aproveitada outros dados secundários e documentais considerados relevantes nomeadamente, os balanços sociais, as estatísticas e as legislações do objecto de estudo em causa, a fim de confrontá-las com as hipóteses de investigação. Espera-se encontrar informações importantes a partir destes instrumentos.

A investigação científica é uma análise objectiva e imparcial, uma aplicação do método

científico ao estudo de problemas e/ou fenómenos, contudo requer uma observação e descrição rigorosa dos fenómenos.

A análise das principais abordagens existentes sobre o problema, tem como objectivo a clarificação da formulação do problema de investigação. A definição das principais respostas possíveis é, portanto, uma proposição provisória, uma suposição aceitável que será fundamentada, verificada e confrontada numa etapa posterior da investigação, com os dados recolhidos.

Define-se aqui os conceitos essenciais e as principais respostas possíveis para a questão de partida, de forma a conseguir orientar melhor esta investigação e torná-la mais coerente.

De uma forma geral é de supor que o desempenho dos trabalhadores, a identificação das suas necessidades de formação e desenvolvimento bem como a sua motivação é influenciado pelo SIADAP3.

Assim, apresenta-se as seguintes possíveis hipóteses para a investigação:

1. As recompensas e as acções de formação oferecidas pelo SIADAP3 levam a melhoria do desempenho dos trabalhadores da C.M.A.

Variável dependente (a explicar): Recompensas e as acções de formações oferecidas pelo SIADAP3.

Variável independente (explicativas): Desempenho dos trabalhadores.

2. A metodologia de avaliação utilizada pelo SIADAP3 permite identificar as necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores da C.M.A.

Variável dependente (a explicar): Métodos da avaliação utilizada pelo SIADAP3;

Variável independente (explicativas): A identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores.

3. A gestão das informações resultantes do SIADAP3 motiva os trabalhadores da C.M.A.

Variável dependente (a explicar): Gestão das informações resultantes do SIADAP3;

Variável independente (explicativas): Motivação dos trabalhadores.

As possíveis hipóteses acima apresentadas serão verificadas através de um estudo de caso exploratório, a ser realizado na Câmara Municipal de Aveiro. O estudo de caso pode ser utilizado para explicar os efeitos resultantes da implementação de um programa, e permite uma combinação das evidências qualitativas e quantitativas, pressupondo assim, uma apresentação rigorosa de dados empíricos (Barañano, 2004, p. 102). A escolha deste método de pesquisa deve-se a necessidade de utilizar métodos quantitativos e qualitativos, e, por se considerar o mais adequado para responder as questões que orientam esta investigação.

À partida o objectivo era recolher as informações através dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 e seus superiores hierárquicos, que exercem funções há pelo menos seis anos na respectiva instituição. Neste caso, a técnica para a recolha destas informações seria o inquérito por questionário, com administração indirecta, a entrevista centrada, e dados documentais e secundários. Seria utilizada a análise estatística como método complementar para tratamento dos dados obtidos através do inquérito por questionário, mais especificamente, o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e a análise de conteúdo para tratamento dos dados recolhidos através da entrevista com os superiores hierárquicos.

O inquérito por questionário é uma técnica não documental de observação não participante, em que prevalece um conjunto de perguntas fechadas. Pensa-se, que seja um mecanismo adequado para obter informações referentes à população-alvo em questão, devido ao seu carácter preciso e formal da sua construção e aplicação prática (Andrade, 1978; Quivy & Campenhoudt, 2008).

A opção pelo inquérito por questionário com administração indirecta deve-se ao facto de ser um método mais credível (para este estudo de caso), quando comparado com a administração directa. O inquérito por questionário com administração indirecta verifica-se “quando o próprio inquiridor o completa a partir das respostas que lhe são fornecidas pelo inquirido” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188). Contudo, devido a não aprovação por parte dos dirigentes para a inquirição dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 ficou-

se limitado a entrevistas¹ com a Chefe de Divisão dos Recursos Humanos, o responsável pelo gabinete de formação da C.M.A e a análise dos documentos (balanços sociais) da instituição.

O método utilizado na análise para tratamento dos dados foi a análise de conteúdos.

3.2 Estudo de Caso

Esta investigação debruça-se sobre a Câmara Municipal de Aveiro. A razão para a escolha desta instituição deve-se ao facto de ter funcionários muito diversificados e em um número significativo, permitindo com isto fazer uma análise transversal relativamente ao SIADAP3 nos anos 2008 e 2009.

3.2.1 Caracterização da C.M.A.

A Câmara Municipal de Aveiro encontra-se ao serviço de 14 freguesias, com um total de 72919 habitantes residentes, 7,8 funcionários por 1000 habitantes, e uma área total de 197,5 Km² (INE, 2010, 2011). Situa-se em duas infra-estruturas, localizadas em sítios distintos. Alguns dos profissionais exercem os seus cargos na antiga fábrica da cerâmica, hoje designada por Centro Cultural e de Congressos, mas o edifício principal da Câmara situa-se na Praça da República. A C.M.A e os seus serviços prosseguem fins de interesse público municipal, segundo parâmetros de qualidade dos serviços prestados, visando o desenvolvimento sustentado do Município de Aveiro. Para a prossecução do interesse público municipal a C.M.A dispõe de vários serviços/departamentos nomeadamente: Económico-Financeiro; Educação e Relações com Ensino Superior; Relações Internacionais; Juventude; Obras particulares; Apoio às Freguesias; Polícia Municipal e Protecção Civil e Mercados e Feiras (pertencentes ao Centro Cultural e de Congressos); Recursos Humanos; Desporto; Desen-

¹Devido a dificuldades na autorização da realização de entrevistas e questionários formais, os dados foram recolhidos a partir de uma conversa intencional com a chefe de divisão dos recursos humanos com o objectivo de obter informações necessárias. Porém, a entrevista foi informal e não estruturada. Quanto ao responsável pelo gabinete da formação, os dados foram também recolhidos através de entrevistas informais e vários questionários abertos via correio electrónico.

volvimento Económico; Informação Geográfica; Informática; Assuntos Jurídicos; Assuntos Relacionados com o Centro Cultural e de Congressos; Habitação Social, Acção Social e Protecção ao Menor; Cultura e Bibliotecas; Trânsito e Mobilidade; Ambiente e Património e os Serviços de Saúde, pertencentes ao Edifício dos Paços do Concelho (Regulamento Orgânico da C.M.A, 2009, art.º 1). Todavia, uma vez que a temática em estudo está direccionada à área de recursos humanos pretende-se fazer uma breve descrição da C.M.A relativamente a esta vertente.

Como foi referido atrás a C.M.A. dispõe de um departamento Administrativo e de Pessoal, cujo objectivo é “garantir o bom funcionamento das divisões e serviços e a eficaz gestão dos recursos humanos e materiais, zelando pela manutenção de boas condições de trabalho” (Regulamento Orgânico da CMA, 2009, art.º 11). Este departamento integra o Gabinete de Formação, a Secção Administrativa, o Gabinete de Atendimento Integrado, a Divisão de Arquivo Geral, a Divisão de Organização e Administração e a Divisão de Recursos Humanos.

Segundo os dados da Secção de Administração de Pessoal, no ano 2009 a C.M.A. totalizava 658 efectivos. Relativamente ao vínculo destes efectivos com a C.M.A. pode-se dizer que 616 pertenciam ao quadro da C.M.A. sendo 525 estavam em exercícios de funções na C.M.A, e os restantes (91) estavam em licenças, requisitados para outros Serviços, etc. Dos restantes efectivos, 5 pertenciam a outros organismos (estavam em comissão de serviço, requisitados, mobilidade interna), 33 eram contratados e 4 eram prestadores de serviços (Balanço Social da C.M.A., 2009). A tabela que se segue faz uma ilustração do número de trabalhadores efectivos e em funções na C.M.A. de 2004 a 2009.

Tabela 3.1: Nº de efectivos e em funções na C.M.A de 2004 a 2009.

Vínculo	Anos											
	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	Efectivos	Em funções	Efectivos	Em funções	Efectivos	Em funções	Efectivos	Em funções	Efectivos	Em funções	Efectivos	Em funções
Pessoal do quadro a exercer funções na C.M.A.	571	571	568	568	565	565	556	556	543	543	525	525
Outras situações (licenças, requisitados para outros Serviços)	24		144		116		116		102		91	
Pessoal de outros quadros em comissão de serviço/requisitados	8	8	7	7	7	7	5	5	3	3	5	5
Outros: contratados a termo/Prestadores de Serviço	38	38	35	35	101	101	111	111	113	113	37	37
Total	641	617	754	610	789	673	788	672	761	659	658	567

Fonte: Balanço Social (2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009) da C.M.A.

Constatou-se que foi no ano 2006 onde se verificou o maior número de efectivos na C.M.A (789) mas, foi no ano 2004 onde se registou o maior número de efectivos de quadro da C.M.A em funções (571). No que concerne a distribuição destes efectivos segue-se uma tabela resume com a colocação dos mesmos por categoria, sexo e estrutura média etária do ano 2004 a 2009.

Tabela 3.2: N^o de efectivos em exercícios de funções por cargo/categoria, sexo e Estrutura Média Etária - EME

Cargo/ categoria	Anos, sexo, estrutura média etária																	
	2004			2005			2006			2007			2008			2009		
	H	F	EME	H	F	EME	H	F	EME	H	F	EME	H	F	EME	H	F	EME
Dirigente	15	11	43	19	14	43	19	17	41	21	19	41	22	19	43	21	18	44
Técnico superior	22	52	36	22	51	36	24	52	37	24	54	37	28	59	41	32	74	38
Informático	8	3	43	9	5	42	9	5	43	8	5	45	13	5	46	13	5	47
Técnico	5	8	33	5	8	34	5	8	35	4	9	35	4	17	34			
Técnico profissional	41	51	34	43	51	35	43	50	36	44	51	37	40	46	37			
Administrativo	12	60	37	14	55	39	13	43	40	15	44	41	13	42	42			
Operário	125	8	43	119	10	43	118	12	43	115	9	44	110	9	45			
Auxiliar	149	47	45	139	46	47	133	95	44	120	96	45	109	87	45			
Assistente técnico¹																43	90	40
Assistente operacional¹																205	39	47
Polícia municipal¹																6	9	32
Outros grupos							11	16	32	10	24	31	8	28	29	8	0	54
Total/ Estrutura média Global	377	240	41	370	240	41	375	298	41	361	311	41	347	312	40	328	235	41

Fonte: Balanço Social (2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009) da C.M.A.

¹A reorganização das carreiras introduzidas pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro fez com que haja alteração nas classificações das carreiras no balanço social de 2009. As carreiras anteriormente designadas de Técnico de regime geral passaram a integrar a categoria de Técnico Superior (art.º 95), as designadas de Auxiliar e Operário passaram a integrar a categoria de Assistente Operacional (art.º 100), e as de assistente Administrativo e Técnico Profissional integraram a categoria de Assistente Técnico (art.º 97). No que concerne às carreiras de Polícia e de Informático mantiveram-se inalterados.

Verificou-se que do ano 2004 a 2009, a categoria Auxiliar é a que representa o maior número de efectivos ao contrário da categoria Informático e Técnico. Quanto a idade média etária neste mesmo período tem sido 41 anos, à excepção do ano 2008 (40 anos). Deparou-se também, que existe o predomínio do sexo masculino no total dos efectivos. Relativamente à estrutura habilitacional, como pode ser observado na tabela que se segue, o nível básico é o que detêm o maior número de efectivos, o que se deve ao elevado número de efectivos na categoria Assistente Operacional. Porém, ao longo dos anos (2004 a 2009) a Taxa de Formação Superior (T.F.S) tem vindo a aumentar (19,77% → 21,47% → 24,37% → 26,48% → 28% → 29%), sendo fortemente contribuída pela população feminina.

Tabela 3.3: Estrutura habilitacional segundo sexo, 2004 a 2009

Níveis de escolaridade	Anos/Sexo											
	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
≤4 ^o Ano	165	24	152	24	138	27	125	26	115	17	108	13
4 ^o < Ano ≤ 8 ^o	78	26	75	25	81	32	80	29	69	24	78	26
8 ^o < Ano ≤ 11 ^o	55	41	60	42	61	64	60	62	61	74	55	41
12 ^o Ano	35	70	34	67	32	74	35	77	44	76	43	58
Ensino superior ²	43	79	49	82	63	101	61	117	58	121	58	107
T.F.S. ³ (%)	19,77%		21,47%		24,37%		26,48%		28%		29%	

Fonte: Balanço Social (2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009) da C.M.A.

No que concerne a antiguidade na função pública, percebeu-se que no ano 2009 cerca de 6% dos trabalhadores da C.M.A tinham mais de 30 anos de antiguidade na função pública e 332 trabalhadores (59%) tinham menos de 15 anos. A média de antiguidade na função pública verificada neste período na respectiva Câmara era de 11 anos. A antiguidade na Função Pública reporta-se aos trabalhadores que estão em exercício efectivo de funções e que pertencem ao quadro da CMA. A seguir apresenta-se uma tabela com o nível de antiguidade dos efectivos por cargo/carreira e género no ano 2009.

²O ensino superior inclui bacharelatos, licenciaturas e mestrados.

³As Taxas de Formação Superior obtêm-se através do somatório dos efectivos com o grau de mestre, licenciados e bacharéis, multiplicando por cem e dividindo pelo total dos efectivos (Taxa de formação superior = $\frac{\sum(\text{licenciatura, mestrados, bacharelato})}{\text{Efectivos Globais}} \times 100$)

Tabela 3.4: Efectivos por cargo/categoria segundo o nível de antiguidade e género no ano 2009.

Nível	Sexo	Dirigente	Técnico superior	Assistente técnico	Assistente Operacional	Informática	Polícia Municipal	Outros Grupos	Total
Até 5 anos	M	2	9	5	18	1	0	0	35
	F	2	18	5	6	0	0	0	31
	T	4	27	10	24	1	0	0	66
5 a 9	M	7	10	15	34	0	2	0	68
	F	5	33	23	7	0	9	0	77
	T	12	43	38	41	0	11	0	145
10 a 14	M	1	4	8	44	3	2	1	63
	F	2	9	31	16	0	0	0	58
	T	3	13	39	60	3	2	1	121
15 a 19	M	3	3	5	30	1	1	1	44
	F	2	3	5	5	0	0	0	15
	T	5	6	10	35	1	1	1	59
20 a 24	M	3	5	4	35	8	0	1	56
	F	5	6	15	3	2	0	0	31
	T	8	11	19	38	10	0	1	87
25 a 29	M	1	0	3	27	0	1	3	35
	F	1	2	6	1	3	0	0	13
	T	2	2	9	28	3	1	3	48
30 a 35	M	3	1	0	14	0	0	2	20
	F	1	2	3	0	0	0	0	6
	T	4	3	3	14	0	0	2	26
36 a 39	M	1	0	3	3	0	0	0	7
	F	0	1	2	1	0	0	0	4
	T	1	1	5	4	0	0	0	11
40 ou mais	M	0	0	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	M	21	32	43	205	13	6	8	328
	F	18	74	90	39	5	9	0	235
	T	39	106	133	244	18	15	8	563

Fonte: Balanço Social (2009) da C.M.A.

Para a preparação, adaptação e valorização dos trabalhadores para funções mais exigentes na hierarquia a C.M.A dispõe do Gabinete de Formação e Qualificação Profissional (integrado no Departamento Administrativo e de Pessoal) cujo objectivo consiste em: gerir um sistema de aperfeiçoamento e formação de pessoal através da promoção de estudos e medidas que visam garantir uma utilização mais adequada dos Recursos Humanos; diagnosticar as carências em matéria de formação e aperfeiçoamento profissional, elaborando assim o Plano Anual de Formação e o seu Balanço; programar, desenvolver e acompanhar as acções de formação internas e externas; e coordenar os processos legalmente acordados com o Centro de Emprego, Escolas Profissionais e demais entidades com competência formativa certificada (Regulamento Orgânico da C.M.A, 2009, art.º 13).

O Programa de Formação e Qualificação dos Recursos Humanos foi implementado no 1º trimestre de 2002. Este programa tem como finalidade melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos pela C.M.A. Porém, para concretizar esta finalidade a C.M.A traça alguns objectivos internos nomeadamente:

- ▷ Aumento do nível de escolaridade e de instrução dos trabalhadores;
- ▷ Aumento das possibilidades de progressão profissional dos trabalhadores;
- ▷ Contribuir para o bem-estar dos trabalhadores a nível individual e no trabalho de equipa;
- ▷ Contribuir para uma progressiva consciencialização dos funcionários, do seu papel dentro da organização e conseqüente motivação dos mesmos para o trabalho;
- ▷ Contribuir para um melhor relacionamento entre hierarquias e entre serviços;
- ▷ Dotar os trabalhadores de competências técnicas que lhes permitam conseguir com eficácia executar as funções próprias das categorias que detêm ou de outras para as quais, justificadamente, desejem a reclassificação ou reconversão.
- ▷ Dotar os trabalhadores de conhecimentos que lhes permitam utilizar sem dificuldades as novas tecnologias da informação e da comunicação, contribuindo assim para uma

modernização e desburocratização dos serviços, bem como uma melhor resposta às solicitações dos munícipes.

A elaboração anual do Plano de Formação é construída a partir de Setembro e passa por cinco etapas:

- ▷ 1^a Definição prévia das grandes áreas de formação;
- ▷ 2^a Identificação da oferta de formação certificada adequada às áreas de formação predefinidas;
- ▷ 3^a Inquérito aos trabalhadores sobre as necessidades de formação e inscrição prévia;
- ▷ 4^a Adequação das necessidades de formação às prioridades e necessidades dos serviços;
- ▷ 5^a Consolidação e calendarização anual do programa de formação.

Para a concretização dos objectivos internos foram levados a cabo várias acções, entre as quais: o Processo RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências) e a divulgação geral de todas as Provas de Acesso ao Ensino Superior para Maiores de 23 anos, com objectivo de aumentar o nível de escolaridade e de instrução dos trabalhadores. Várias outras acções foram dinamizadas, nomeadamente cursos de informática, segurança e higiene no trabalho, desenvolvimento pessoal, direito, ciências empresariais, gestão e liderança, serviços sociais, administração, finanças e contabilidade, engenharia e arquitectura urbanismo, etc.

A tabela a seguir ilustra o número de participantes nas acções de formação por cargo/categoria e o total das acções realizadas do ano 2002 a 2009.

Tabela 3.5: N^o de participantes nas acções de formação por cargo e o total das acções realizadas.

Cargos profissionais	Anos							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Dirigentes/chefias	447	1104	770	2105	2219	1186	1129	2231
Técnicos superiores/técnicos	1179	4461	3373	5523	6634	4416	2239	1196
Técnicos profissionais/ administrativos	999	328	2211	2292	2221	2227	1101	1145
Auxiliares/operários/ Outros	111	770	1162	2278	1150	1141	668	556
Total de participações por ano	3336	9963	8816	11298	11224	9970	5537	6628
Total das acções de formações realizadas⁴	?	6642	5581	1169	11002	2205	1128	1109

Balanço Social (2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009) da C.M.A.

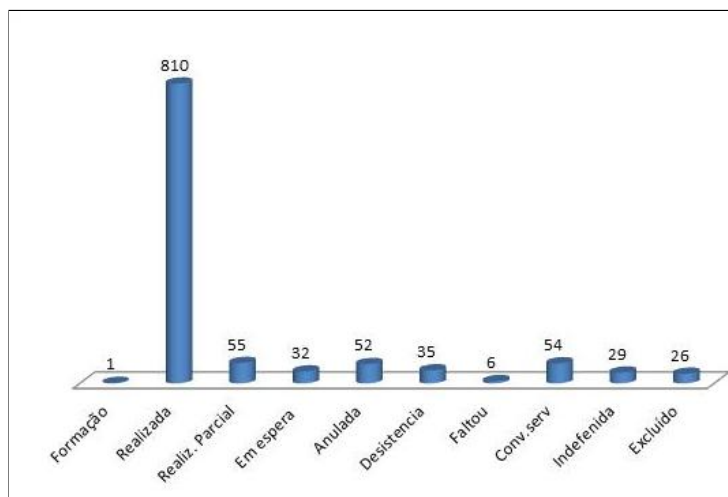
Relativamente às técnicas utilizadas nas acções de formação nesta Câmara, foram internas e externas ² com o predomínio das acções externas (não foi possível obter dados para estas duas variáveis, única informação conseguida foi do ano 2008 ³, onde as acções realizadas foram todas externas). Relativamente à situação dos trabalhadores face às acções de formação propostas no ano 2007 percebe-se que a maioria dos participantes (810 trabalhadores) concretizaram a formação, 55 realizaram parcialmente, 52 foram anulados, 35 desistiram, e 26 foram excluídos. No ano 2008, 441 participantes concretizaram a formação, 134 anularam, 29 estavam em espera, 27 desistiram e 13 foram excluídos (por falta de dados não foi possível identificar todos os valores). Os gráficos a seguir ilustram a situação dos trabalhadores face às acções de formação propostas no ano 2007 e 2008.

⁴O total das acções de formação é contabilizado pelo número total das edições, não por variedade das acções oferecidas. (Esta nota de rodapé pertence a tabela.)

²Informação fornecida pelo Moreira, gabinete de Formação da C.M.A.

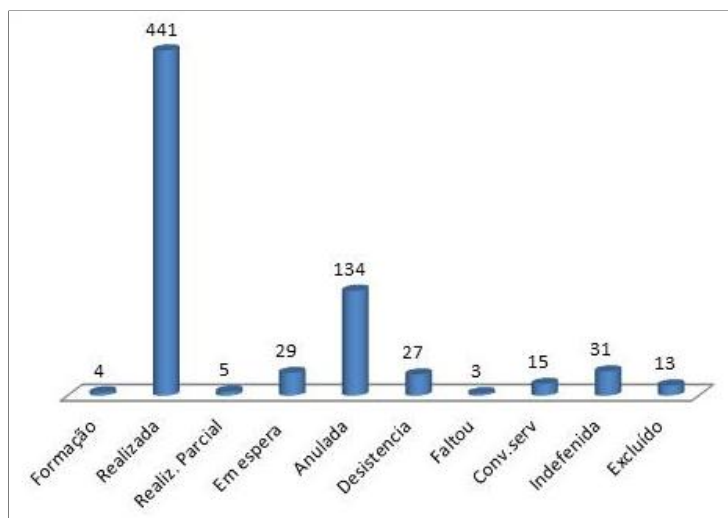
³Os Balanços Sociais disponibilizados não apresentavam dados para todas as categorias dificultando a apresentação e análise de alguns indicadores.

Figura 3.1: Situação dos trabalhadores face às acções de formação propostas em 2007.



Fonte: Balanço Social (2007), gráfico construído pela mestranda.

Figura 3.2: Situação dos trabalhadores face às acções de formação proposta em 2008.



Fonte: Balanço Social (2008), gráfico construído pela mestranda.

3.2.2 Avaliação do desempenho na C.M.A.

Os trabalhadores da C.M.A até 2004 eram avaliados de acordo com o Decreto Regulamentar 44-B/83 de 1 de Junho. No entanto, em 2004 com a aprovação da Lei nº 10/2004, de 22 de Março todos os funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração local e da administração regional autónoma passaram a estar abrangidos por um novo

sistema de avaliação, o SIADAP, com as adaptações necessárias a estes serviços (art.º 2). Mas, devido a alguns problemas na aplicação do sistema, em 2007 foi publicada uma nova lei (Lei nº 66-B/2007) revogando assim a Lei nº 10/2004, excepto o art.º 2, nº 3 e o art.º 21.

De acordo com o estipulado na Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, o SIADAP é aplicado aos serviços da administração directa, indirecta e autónoma do Estado com as necessárias adaptações.

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 (Lei nº 66-B/2007, art.º 2).

Contudo, a C.M.A como uma instituição de administração autárquica composta por serviços, recursos humanos, etc., está automaticamente abrangida por este sistema e respectivos subsistemas. Devido às especificidades dos serviços da Administração Local, para aplicação do SIADAP nas autarquias foi criado um diploma (Decreto Regulamentar nº 6/2006 de 20 de Junho) com o intuito de proceder às necessárias adaptações previstas na Lei nº 10/2004. Porém, este diploma não foi revogado pela Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, pelo que ainda continua em vigor.

Uma das adaptações presentes neste decreto está relacionada com a constituição e as competências do Concelho Coordenador da Avaliação. De acordo com o art.º 4, nº 2 do Decreto Regulamentar nº 6/2006 de 1 de Junho, o Concelho Coordenador da Avaliação é presidido pelo Presidente da Câmara e integra os vereadores que exerçam funções a tempo inteiro, os dirigentes máximos de cada unidade orgânica e o dirigente responsável pela área de pessoal. Considera ainda, que compete ao Concelho Coordenador da Avaliação proceder à avaliação do desempenho na ausência do superior hierárquico. Houve ainda adaptações relativamente ao ciclo anual de gestão da administração autárquica, ao qual o SIADAP está integrado, compreendendo as seguintes fases (Decreto Regulamentar nº 6/2006, art. 2):

- ▷ Estabelecimento do plano de actividades para o ano seguinte, tendo em conta os ob-

jectivos estratégicos, as orientações do órgão executivo e as competências orgânicas;

- ▷ Estabelecimento dos objectivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte;
- ▷ Estabelecimento dos objectivos individuais e de responsabilidade partilhada a atingir por cada trabalhador e ou equipa no ano seguinte;
- ▷ Elaboração do relatório de actividades;
- ▷ Avaliação dos desempenhos

Após estas adaptações, considerou-se que o processo de avaliação devia dar início no mesmo ano (2006), através da fixação de objectivos (ao qual deveriam ser estabelecido até final de Junho de 2006). Os objectivos fixados deveriam reportar-se ao 2^o semestre do ano 2006, e aplicável aos trabalhadores que, até 30 de Junho de 2006, cumpriam seis meses de contacto funcional com o respectivo avaliador, não havendo lugar a avaliação extraordinária (Decreto Regulamentar n.º 6/2006, art.º 8).

Contudo, foi no ano 2008 que se realizou a primeira avaliação do desempenho, de carácter universal e obrigatória a todos os trabalhadores da C.M.A., relativamente ao ano de 2007.

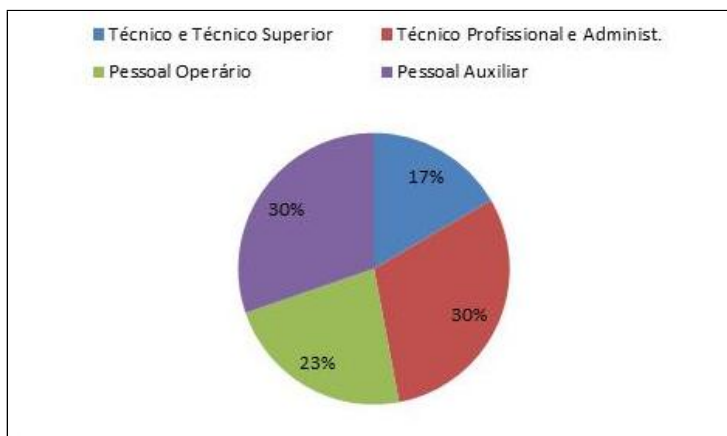
3.2.3 Apresentação dos resultados de investigação

Os resultados apresentados neste ponto resultaram da análise dos Balanços Sociais da C.M.A. dos anos 2004 a 2009, e entrevistas com responsáveis do gabinete de formação e a chefe de divisão dos recursos humanos.

3.2.3.1 Aplicação do SIADAP3 na C.M.A em 2008

A avaliação referente ao ano 2007 inclui um total de 555 trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3, 64 avaliadores e 40 dirigentes. A distribuição dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 por categoria neste período é a seguinte:

Figura 3.3: Total dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 por categoria em 2008 na C.M.A.



Fonte: Balanço Social (2008), gráfico construído pela mestranda.

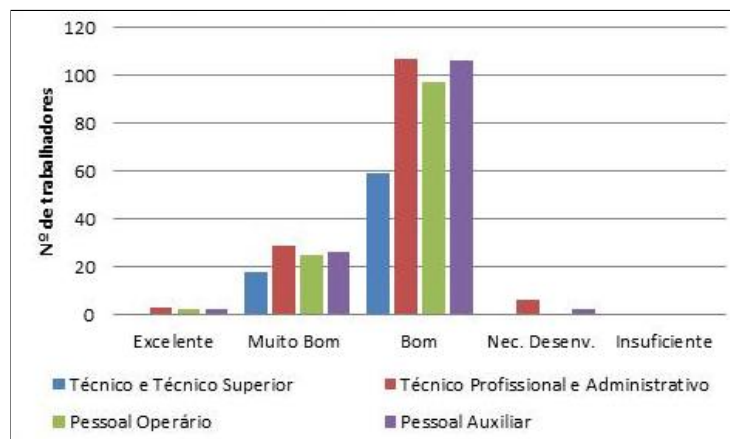
Do resultado da aplicação do SIADAP3 neste período obteve-se o seguinte:

Figura 3.4: Resultado da aplicação do SIADAP3 na C.M.A. em 2008.



Fonte: Balanço Social (2008), gráfico construído pela mestranda.

Figura 3.5: Classificação obtida na aplicação do SIADAP3 em 2008 na C.M.A.



Fonte: Balanço Social (2008), gráfico construído pela mestrandia.

Como foi referido atrás, os dados apresentados no gráfico representam o resultado da avaliação do desempenho dos trabalhadores no ano 2007 cujo processo foi desencadeado em 2008. Verifica-se no período em análise, que a maioria dos trabalhadores pertenciam à categoria técnico profissional e administrativos (169 trabalhadores) seguido do pessoal auxiliar (168) e a categoria com menor número de trabalhadores foi a categoria técnico e técnico superior (92 trabalhadores). Foram avaliados 87% dos trabalhadores (482 trabalhadores), contra 13% (73 trabalhadores). Dos 73 trabalhadores que não foram avaliados existe justificação para 9% (52 trabalhadores) desses trabalhadores e os restantes 4% (21 trabalhadores) não existe nenhuma justificação pelo facto de não forem avaliados. Do total dos não avaliados (sem descrição) a maioria pertencia à categoria auxiliar, 44% (15 trabalhadores), seguido pela categoria técnico profissional e administrativo, 33% (24 trabalhadores) contra 3% (2 trabalhadores) do pessoal operário precedido pela categoria técnico superior e técnico, 20% (15 trabalhadores).

Relativamente à classificação obtida na aplicação do SIADAP3 em 2008 verifica-se o seguinte:

- ▷ A maioria dos trabalhadores teve a classificação de Bom, 77%, representando um total de 369 trabalhadores;

- ▷ A classificação Insuficiente não foi atribuída a nenhum trabalhador;
- ▷ A classificação excelente foi atribuída a 1% dos trabalhadores (7 trabalhadores);
- ▷ A classificação Muito Bom a 20% (98 trabalhadores);
- ▷ E a classificação Necessita Desenvolvimento, a 2% dos trabalhadores (8 trabalhadores).

Nas classificações atribuídas por categoria profissional constatou-se o seguinte:

- ▷ O grupo de pessoal com maior número de trabalhadores com a classificação excelente foi a categoria técnico profissional e administrativo, 43% dos trabalhadores (3 trabalhadores). O grupo técnico e técnico superior não tiveram nenhuma classificação excelente. A categoria assistente operacional (auxiliar e operário) teve 4 trabalhadores com a classificação Excelente (2 operários e 2 auxiliares);
- ▷ A categoria técnico profissional e administrativo obtiveram 30% da classificação Muito Bom (29 trabalhadores), seguido pela categoria auxiliar, 27% (26 trabalhadores). A categoria técnico e técnico superior tiveram 18 trabalhadores com a classificação de Muito Bom (18%, categoria com o menor número de trabalhadores com esta classificação) e a categoria operário teve 25% de trabalhadores com esta classificação;
- ▷ A classificação de Bom foi atribuída a 107 trabalhadores da categoria técnico profissional e administrativo (29%), seguido pela categoria auxiliar, 106 trabalhadores (29%). A categoria técnico e técnico superior arrecadaram o menor número de trabalhadores com a classificação de bom (59, representando 16% dos trabalhadores desta categoria) e a categoria operário conseguiram 97 trabalhadores com esta classificação (26%);
- ▷ A classificação Necessita Desenvolvimento não foi atribuída às categorias técnico, técnico superior e operário. A categoria técnico profissional e administrativo foram

as que tiveram o maior número de trabalhadores com esta classificação, 6 (75%), seguido pela categoria auxiliar, 2 trabalhadores (25%);

- ▷ Por último, a classificação Insuficiente não foi atribuída a nenhuma categoria profissional.

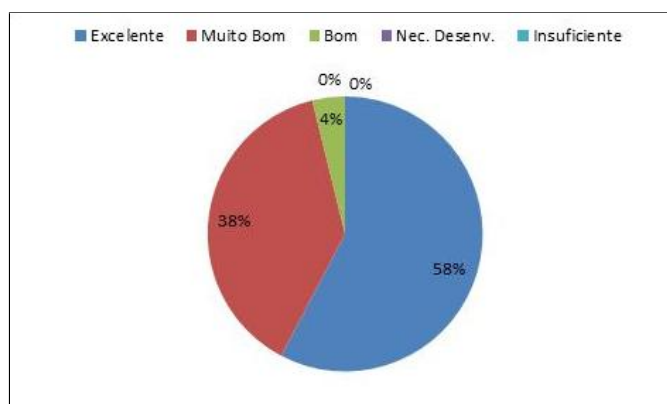
Aos 40 dirigentes abrangidos pelo SIADAP2 em 2008, o resultado foi o seguinte:

Figura 3.6: Resultado da aplicação do SIADAP2 em 2008 na C.M.A.



Fonte: Balanço Social (2008), gráfico construído pela mestranda.

Figura 3.7: Classificação obtida no SIADAP2 em 2008 na C.M.A.



Fonte: Balanço Social (2008), gráfico construído pela mestranda.

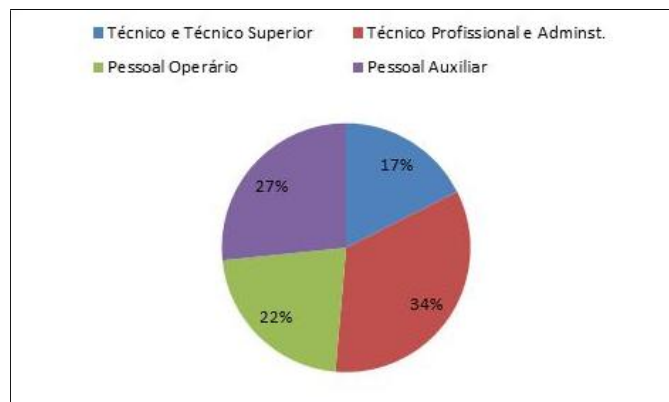
Pode-se constatar que na avaliação referente ao ano 2007, foram avaliados 26 dirigentes (65%), 14 não foram avaliados (35%) e não existe uma justificação por este facto. Dos

avaliados, 15 tiveram a classificação Excelente (58%), 10 tiveram a classificação Muito Bom (38%) e 1 teve a classificação de Bom (4%). Nenhum Dirigente teve a classificação Necessita Desenvolvimento ou Insuficiente.

3.2.3.2 Aplicação do SIADAP3 na C.M.A em 2009

No ano 2009, a avaliação incidiu sobre 541 trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3, e 41 dirigentes (abrangidos pelo SIADAP2). A distribuição dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 por categoria neste período é a seguinte:

Figura 3.8: Total dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 por categoria em 2009 na C.M.A.



Fonte: Balanço Social (2009), gráfico construído pela mestranda.

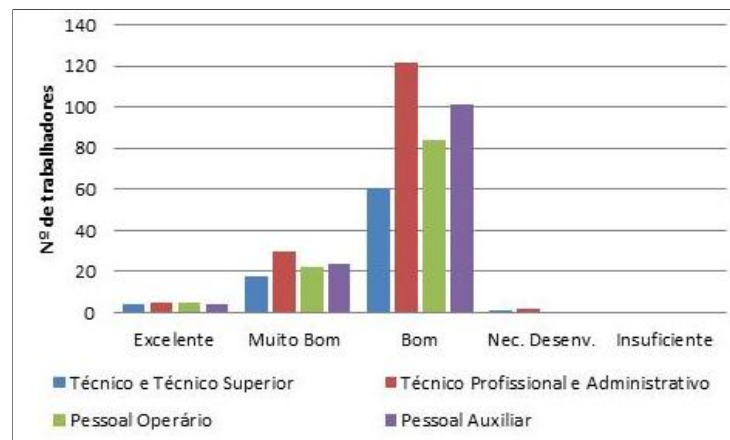
O resultado da aplicação do SIADAP3 referente ao ano 2008 é apresentado nos gráficos a seguir.

Figura 3.9: Resultado da Aplicação do SIADAP3 em 2009 na C.M.A.



Fonte: Balanço Social (2009), gráfico construído pela mestranda.

Figura 3.10: Classificação obtida na aplicação do SIADAP3 em 2009 na C.M.A.



Fonte: Balanço Social (2009), gráfico construído pela mestranda.

No período em análise, verifica-se que o peso dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 por categoria continuou constante. A categoria técnico profissional e administrativo mantiveram com o maior número de trabalhadores (183 trabalhadores, 34%) seguido do pessoal auxiliar (144 trabalhadores, 27%). Na categoria técnico e técnico superior houve um ligeiro aumento do número de trabalhadores (95 trabalhadores, 17%), mas, continuou com o menor número de trabalhadores seguido da categoria operário (119 trabalhadores, 22%).

Foram avaliados 2% a mais de trabalhadores do que no ano anterior, 89%, um total

de 483 trabalhadores, contra 11% dos não avaliados (1% não avaliado sem justificação e 10% não avaliado com justificação). Dos não avaliados com justificação, a maioria pertence à categoria técnico profissional e administrativo (22 trabalhadores) seguido pela categoria auxiliar (15 trabalhadores). A categoria operário apresenta o menor número de trabalhadores não avaliados com justificação (8 trabalhadores) antecedido pela categoria técnico superior e técnico (9 trabalhadores). A categoria técnico superior e técnico bem como a categoria técnico profissional e administrativo tiveram ambas dois trabalhadores sem avaliação e sem justificação, contrário das categorias operário e Auxiliar que não tiveram nenhum trabalhador sem avaliação e sem justificação. Relativamente ao peso de cada classificação obtida, os resultados mantiveram-se em relação ao ano transacto. A maioria dos trabalhadores teve a classificação de Bom, 76%, representando um total de 368 trabalhadores, a classificação Insuficiente não foi atribuída a nenhum trabalhador, houve um aumento no número de trabalhadores com a classificação excelente, passou de 1% para 4% (ou seja, de 7 para 18 trabalhadores). A classificação Muito Bom foi atribuída a 19%, 94 trabalhadores, e a classificação Necessita Desenvolvimento, foi atribuída a 1% dos trabalhadores (3 trabalhadores).

Do resultado das classificações atribuídas por categoria profissional verificou-se o seguinte:

- ▷ A classificação excelente foi atribuída a 28% dos trabalhadores da categoria técnico profissional e administrativa e operário (5 trabalhadores). Na categoria técnico e técnico superior bem como a categoria auxiliar 22% dos trabalhadores obtiveram a classificação excelente (4 trabalhadores);
- ▷ A categoria técnico profissional e administrativo obtiveram o maior número de trabalhadores com a classificação Muito Bom, 32% (30 trabalhadores), seguido pela categoria auxiliar, 26% (24 trabalhadores). O número de trabalhadores com esta classificação na categoria técnico e técnico superior manteve-se constante, com um aumento de 1% em comparação com o ano anterior (19%), permanecendo a categoria com o menor número de trabalhadores com a classificação Muito Bom, seguido da

categoria operário com 23% de trabalhadores com esta classificação (uma diminuição de 2% em comparação com o ano anterior);

- ▷ A classificação de Bom foi atribuída a 33% dos trabalhadores da categoria técnico profissional e administrativo (122 trabalhadores, um aumento de 4% em comparação com o ano anterior), seguido pela categoria auxiliar, 101 trabalhadores (27% uma diminuição de 2% relativamente ao ano precedente). A categoria técnico e técnico superior arrecadaram o menor número de trabalhadores com a classificação de Bom (61 trabalhadores, representando 17% dos trabalhadores desta categoria, um aumento de 1%), seguido da categoria operário com 84 trabalhadores com esta classificação (23% uma diminuição de 3% relativamente ao ano anterior, menos 13 trabalhadores);
- ▷ A classificação Necessita Desenvolvimento foi atribuída a 1 trabalhador da categoria técnico e técnico superior, 2 trabalhadores da categoria técnico profissional e administrativo, uma diminuição de 4 trabalhadores em comparação com o ano anterior. A categoria assistente e auxiliar não teve nenhum trabalhador com esta classificação (diminuição de 2 trabalhadores em comparação com o ano anterior) e a categoria operário continuou constante (não houve trabalhadores com esta classificação em dois anos consecutivos).
- ▷ A classificação Insuficiente, tal como no ano anterior, não foi atribuída a nenhuma categoria profissional.

3.2.3.3 Análise das fichas da avaliação dos trabalhadores das Autarquias Locais por categoria profissional

Pretende-se fazer uma análise geral e diferencial das fichas de avaliação do desempenho dos trabalhadores das autarquias locais⁴ (o qual está incluído os trabalhadores da C.M.A.).

⁴Em anexo, estão as fichas de avaliação dos trabalhadores utilizados nas autarquias locais por categoria profissional, disponibilizada no site da Direcção Geral das Administração Autárquica (DGAA), actual Portal Autárquico. As fichas de auto-avaliação podem ser consultadas na portaria nº 509 – A/2004 de 14 de Maio.

Análise geral das fichas de avaliação

De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 6/2006 de 20 de Junho, art.º 3, para a avaliação do desempenho dos trabalhadores das Autarquias Locais são utilizados os modelos de impressos de fichas de avaliação aprovados pela Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio. Contudo, com a reorganização das carreiras introduzidas pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro a ficha de avaliação manteve-se inalterada para as categorias profissionais alteradas (ver anexo).

Verifica-se em todas as fichas de avaliação (técnico superior e técnico, técnico profissional e administrativo, pessoal auxiliar e operário) a solicitação de dados relativos ao avaliador (nome, NIF e cargo) e avaliado (Nome, NIF, Unidade Orgânica a que pertence, carreira e categoria), o período em avaliação, e a missão da Unidade Orgânica. A avaliação global dos trabalhadores incide sobre três componentes: os objectivos, as competências comportamentais e a atitude pessoal. No que concerne aos objectivos é feita a sua descrição, bem como a determinação do indicador de medida (deve ser feito no início do período da avaliação, no mínimo 3 e no máximo 5 e pelo menos um deve ser de responsabilidade partilhada), e o resultado de cada objectivo é expresso em três níveis (superou claramente o objectivo; Cumpriu o objectivo; Não cumpriu o Objectivo). As competências são descritas e definidas (também no início do período da avaliação) e são classificadas em cinco níveis (Excelente; Muito bom; Bom; Necessita de desenvolvimento e Insuficiente). Relativamente à atitude pessoal, o seu resultado deve ser fundamentado. A avaliação global do desempenho deve ser expressa de forma qualitativa e quantitativa, de acordo com a seguinte escala de classificação (Portaria n.º 509-A/2004):

Excelente - de 4,5 a 5 valores;

Muito bom - de 4 a 4,4 valores;

Bom - de 3 a 3,9 valores;

Necessita de desenvolvimento - de 2 a 2,9 valores;

Insuficiente - de 1 a 1,9 valores.

Para as classificações de Muito Bom devem ser indicados os factores que mais con-

tribuíram para esta classificação, e no caso de ser classificado como Excelente, deve ser identificado os contributos relevantes para o serviço. Estas classificações são actos de validações, a ser aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação.

No formulário, é ainda possível fazer “uma apreciação sucinta das qualidades do avaliado, projectando o seu potencial de desenvolvimento e identificando as condições para a sua concretização” bem como, com base na apreciação feita, identificar as

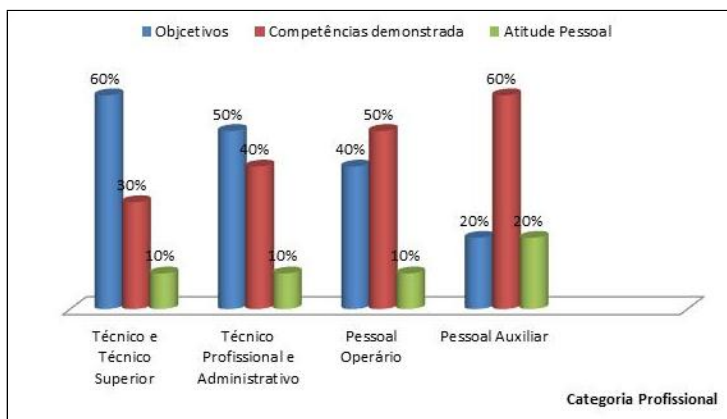
áreas que o avaliado deverá promover com vista ao seu desenvolvimento profissional [...] e, até um máximo de três, as acções de formação que servirão de suporte a esse desenvolvimento. A identificação das acções de formação deverá ter em conta as necessidades prioritárias do avaliado face à exigência das funções que lhe estão atribuídas e aos recursos disponíveis para o efeito (Portaria nº 509-A/2004).

A ficha da avaliação permite ao avaliado assinar sobre o conhecimento do seu resultado da avaliação, bem como a homologação/despacho do dirigente máximo do serviço.

Diferenças das fichas de avaliação por categoria

Da análise das fichas de avaliação verifica-se que a ponderação das três componentes da avaliação é diferente, dependendo da categoria em causa. Para a categoria técnico superior e técnico os objectivos têm uma ponderação de 60%, as competências demonstradas 30%, e atitude pessoal 10%. Para a categoria técnico profissional e administrativo os objectivos têm uma ponderação de 50%, as competências demonstradas 40% e a atitude pessoal 10%. Na categoria operário a ponderação para os objectivos é de 40%, competências demonstradas 50% e atitude pessoal 10%. Por fim, para a categoria auxiliar os objectivos têm uma ponderação de 20%, competências demonstradas 60% e atitude pessoal 20%. Segue-se um gráfico, resume das três componentes de avaliação e a respectiva ponderação por categoria profissional.

Figura 3.11: Ponderação das três componentes da avaliação global por categoria profissional.



Fonte: Portaria nº 509-A/2004, Gráfico construído pela mestrandia.

3.2.3.4 Procedimento pós-avaliação e a gestão das informações recolhidas

Como referido atrás, as informações recolhidas precisam e merecem ser geridas, de modo a proporcionarem informações sobre como melhorar o desempenho do trabalhador. Quanto à questão da gestão das informações recolhidas pela ficha de avaliação dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 a Chefe de Divisão dos Recursos Humanos da C.M.A., Teresa Bonifácio, afirma " não existir um enquadramento das acções de formação após o período da avaliação dos trabalhadores, nem mesmo aqueles que tenham como classificação Necessita Desenvolvimento. Não existe uma relação entre o resultado da avaliação e as acções de formação oferecidas aos trabalhadores". Justifica este acto como a falta de amadurecimento da aplicação do SIADAP na C.M.A. sem detalhes concretos (se este facto deve-se à falta de preparação dos avaliadores, o sistema não permite, o processo é encarado como mera actividade anual, etc.).

Relativamente às acções de formação proposta pela Lei 66-B/2007, Moreira do gabinete de formação considera que "A decisão da realização das acções de formação é sempre tomada pelos dirigentes máximos, ou seja, todas as formações carecem de aprovação do Vereador com competência delegada para a Formação [...]. Normalmente esse Vereador é o que detém o pelouro dos Recursos Humanos. No início de cada ano distribui-se inquérito para inquirir os dirigentes sobre o tipo de formação a ministrar aos trabalhadores. Houve

anos em que se distribuía directamente aos trabalhadores que depois submetiam ao parecer do superior hierárquico. Após este trabalho de campo executa-se tabela onde se agregam todos os pedidos e procura-se no mercado ou em parceiros como a CIRA, a satisfação destas necessidades. Após a calendarização das acções, os candidatos vão sendo chamados para formação atendendo a alguns critérios, nomeadamente: nº de acções frequentadas no corrente ano, carga horária frequentada, etc. A avaliação das formações é feita 8 dias após o seu fim pelo formando e até 3 meses após pelo seu superior hierárquico. Actualmente entrou em vigor um regulamento interno para colmatar algumas falhas que existiam nos procedimentos. Assim é necessário preencher um formulário sempre que se inicia uma formação onde são inseridos 3 objectivos para justificar essa necessidade. No final, no período de avaliação, esses mesmos 3 objectivos têm de ser avaliados para se aferir se foram atingidas as metas propostas no início. Assim, além do Plano de Formação, qualquer trabalhador pode solicitar formação que poderá ou não ser autorizada. O Superior Hierárquico tem de se pronunciar favoravelmente assim como o Gabinete de Formação e o Vereado”.

3.2.3.5 Influência do SIADAP3 sobre os trabalhadores da C.M.A.

Quanto à questão da influência do SIADAP3 sobre os trabalhadores relativamente a variável acção de formação e desenvolvimento profissional Moreira considera que “O que o SIADAP trouxe de novo foi a facilidade na obtenção de informação que permita analisar caso a caso as necessidades de formação de cada trabalhador. Estamos a trabalhar no sentido de implementar inclusivamente a ficha matriz de competências para podermos aferir em qualquer momento as necessidades de formação que cada trabalhador/candidato a posto de trabalho, necessita para desempenhar condignamente, de uma forma eficaz e eficiente as suas funções nesta Autarquia”. A chefe de divisão dos Recursos Humanos afirma ainda, que o SIADAP veio influenciar sobretudo a parte “remuneratória dos trabalhadores”, limitando a promoção e a progressão nas carreiras. Considerou-se também que “Este novo modelo de avaliação global implementou uma nova cultura de gestão pública, consubstanciada na gestão por objectivos e baseada na responsabilização de todos, e em

especial dos dirigentes. A implementação deste sistema exigiu a participação proactiva de todos os colaboradores. "Com o objectivo de facilitar e automatizar o processo de avaliação, foi disponibilizada uma aplicação informática (SAD - Sistema de Avaliação do Desempenho), a qual permitiu a transferência de informação com o Sistema de Gestão de Pessoal utilizado pelo DAP/DRH, facilitando tanto o momento de avaliação por parte dos avaliadores, como a gestão do SIADAP pela DRH (Balanço social, 2008, 2009).

Capítulo 4

Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

A questão de investigação proposta neste trabalho refere a aplicabilidade do SIADAP3 na C.M.A. e os efeitos reais do mesmo. Através da análise de várias fontes (balanço social, entrevistas) pode-se responder de forma positiva no que toca a aplicação do SIADAP3 na C.M.A. nos dois anos em análise. Verifica-se a aplicação deste sistema na C.M.A., embora com algumas especificações.

Quanto à avaliação propriamente dita, no ano 2008 e 2009 (avaliações relativas ao ano 2007 e 2008) a maioria dos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 foram avaliados ou houve uma justificação desta inacção (96% para o ano 2007 e 99% para o ano 2008, contra 4% no ano 2007 e 1% em 2008).

A nível da diferenciação dos desempenhos, verifica-se o cumprimento das percentagens estabelecidas nos dois anos referentes (21% de trabalhadores com avaliações finais qualitativas de desempenho relevante, de entre estes 1% com reconhecimento de desempenho excelente no ano 2007, 23% e 4% no ano 2008), uma vez que a Lei 66-B/2007 estipula uma percentagem máxima de 25% para a atribuição de desempenho relevante, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores com reconhecimento de desempenho excelente.

A avaliação dos trabalhadores no período em análise incidiu sobre três parâmetros,

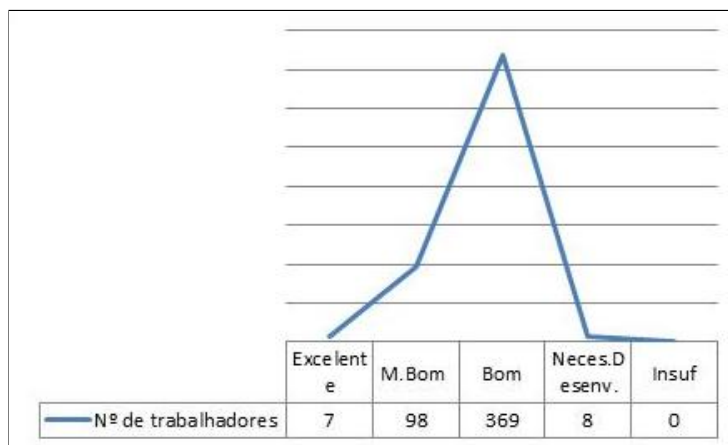
objectivos, competências comportamentais e atitude pessoal (Decreto Regulamentar 19-A/2004, art.^o2). Há que lembrar que com a Lei 66-B/2007 houve alterações nesta matéria, a atitude pessoal é eliminada. Mas, de acordo com esta mesma lei, art.^o 86 n^o 1 “Mantêm-se em vigor os sistemas de avaliação aprovados 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 na presente lei, a qual deve ocorrer até 31 de Dezembro de 2009, sob pena de caducidade”. Convém realçar a publicação do Decreto Regulamentar n^o 18/2009 de 4 de Setembro, revogou o Decreto Regulamentar n^o 6/2006, de 20 de Junho.

Existem diferenças consideráveis nas várias categorias profissionais no que toca a ponderação das componentes da avaliação. Por exemplo, o técnico superior e técnico no coeficiente objectivos tem uma ponderação de 60%, em competências 30% e atitude pessoal 10%, enquanto a categoria auxiliar em termos dos objectivos tem uma ponderação de 20%, competências 60% e atitude pessoal 20%.

O resultado da classificação final dos trabalhadores da C.M.A. foi expressa em cinco níveis, enquanto proposto em três níveis na Lei 66-B/2007.

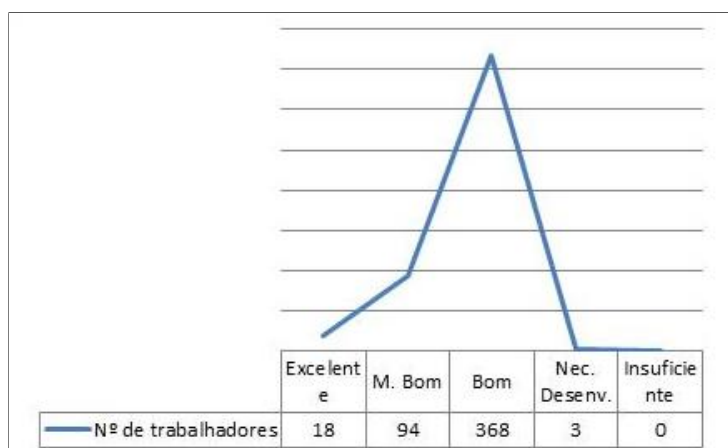
Quanto ao instrumento de medida utilizado verifica-se de certa forma um predomínio da gestão por objectivos, acompanhado de características de um outro instrumento centrado na comparação com os outros, mais concretamente, a distribuição forçada. A definição prévia dos objectivos individuais, e em consonâncias com os das unidades orgânicas e dos serviços, a identificação dos autores da sua realização, a participação dos trabalhadores na definição dos objectivos e escolha das competências (art.^o 57 da Lei 66-B/2007) são algumas das formalidades que leva a afirmar a existência do predomínio da gestão por objectivos. Ao analisar-se os resultados da avaliação dos trabalhadores da C.M.A. nos dois anos depara-se que o resultado da avaliação segue uma distribuição normal, facto que leva a referir a existência de características das técnicas de distribuição forçada, como se pode observar nos gráficos a seguir.

Figura 4.1: Distribuição do resultado da classificação dos trabalhadores em 2008.



Fonte: Balanço Social (2008), gráfico construído pela mestrandia.

Figura 4.2: Distribuição do resultado dos trabalhadores em 2009.



Fonte: Balanço Social (2009), gráfico construído pela mestrandia.

Ao olhar exclusivamente para as fichas de avaliação (ver anexo), em todas as categorias de trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3 depara-se a existência de um excerto (4) dedicado às expectativas, condições e /ou requisitos de desenvolvimento e formação profissional do avaliado. Neste trecho, o avaliador faz uma análise resumida das qualidades do avaliado, esboça o seu potencial e as áreas que necessitam de desenvolvimento, bem como as condições para a sua concretização (Portaria nº 509-A/2004). Com isto, quer-se dizer que o instrumento utilizado permite identificar as necessidades de formação

e desenvolvimento profissional dos trabalhadores da C.M.A. Mas, a questão que se coloca é: o que se faz com as necessidades identificadas?

Debruçando ainda sobre o instrumento de medida, levanta-se a questão do fundamento da discriminação desmedida na ponderação das componentes da avaliação, e a percepção dos trabalhadores perante este instrumento de classificação. Será este coerente em toda a organização e comparável aos diferentes grupos profissionais? Recordá-se, que a Lei 66-B/2007 introduz uma ponderação mínima de 60% para o parâmetro resultado e máxima de 40% para o parâmetro competências.

Observa-se que a ponderação do parâmetro objectivos para a classificação final, aumenta quanto maior forem os cargos. Para os parâmetros competências demonstradas, esta situação é inversa, e aumenta quanto menor forem os cargos.

De acordo com a chefe de divisão dos Recursos Humanos, as acções de formação ministradas aos trabalhadores não têm um enquadramento directo com os resultados da avaliação, salvo em alguns casos, onde os trabalhadores foram inquiridos sobre as suas necessidades de formação (podem solicitar acções de formação que acudam as suas necessidades), sujeita a um parecer do superior hierárquico. O plano de elaboração anual de formação apresentada no Balanço Social é também um auxiliar desta conclusão, uma vez que a 1^a fase deste plano consiste na definição prévia das grandes áreas de formação, em seguida identifica-se a oferta de formação certificada adequada às áreas de formação predefinidas, e na fase seguinte inquire-se os trabalhadores sobre as necessidades de formação (isto é, em alguns casos), por fim adequa-se as necessidades de formação às prioridades e necessidades dos serviços, consolida-se e calendariza-se o programa de formação anual. Neste mesmo contexto, Moreira acresce que (o mais comum) a tomada de decisões de elaboração de um programa de formação faz-se através da inquirição dos dirigentes máximos sobre o tipo de formação a ministrar aos trabalhadores. Este acto representa o inverso daquilo que muitos autores (e.g. Chiavenato, 2004) definem para a elaboração de um plano de formação. Primeiro faz-se o diagnóstico das necessidades de formação a serem satisfeitas, podendo ser passadas, presentes ou futuras, posteriormente elabora-se o plano de formação. O acto descrito por Moreira levanta a questão do envolvimento e conhecimento

dos dirigentes máximos sobre as necessidades de formação de todos os trabalhadores, uma vez que a C.M.A. dispõe de um leque muito variado de serviços, e estruturas físicas dispersas.

Analisando o parágrafo acima, é pouco credível que as informações recolhidas através das fichas de avaliação no que toca as acções de formação são geridas.

Não se pode esquecer que a formação, as recompensas e a motivação são factores que propiciam o alcance de desempenho dos trabalhadores cada vez mais elevados, objecto de aplicação do SIADAP.

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 (Lei 66-B/2007, art.º 1, n.º 2).

Pergunta-se: vale a pena identificar as potencialidades, as necessidades de formação e as competências profissionais merecedores de desenvolvimento se nenhuma acção é levada a cabo de forma a melhorar estas necessidades? Qual o posicionamento da motivação desses trabalhadores, quando a avaliação se concentra no cumprimento das leis e preenchimento de papéis, ignorando as áreas de actuação, mais especificamente a formação e o potencial de desenvolvimento.

Quanto à influência geral do SIADAP3 na C.M.A. verifica-se que foi dado uma grande ênfase relativamente às recompensas, sobretudo a parte remuneratória, com a limitação do número de trabalhadores relativamente à progressão e promoção na carreira. Afirma Bonifácio, “o SIADAP veio influenciar sobretudo a parte remuneratória dos trabalhadores, limitando a promoção e a progressão nas carreiras”. Desta afirmação conclui-se que existe um receio por parte dos trabalhadores da C.M.A. com esta limitação, embora exista uma apreciação positiva deste sistema, no que toca a obtenção da informação e a análise detalhada de cada trabalhador. Justifica-se este facto com a afirmação de Moreira considerando que “O que o SIADAP trouxe de novo foi a facilidade na obtenção de informação que permita analisar caso a caso as necessidades de formação de cada trabalhador. Estamos a trabalhar no sentido de implementar inclusivamente a ficha matriz de competências

para podermos aferir em qualquer momento as necessidades de formação que cada trabalhador/candidato a posto de trabalho, necessita para desempenhar condignamente, de uma forma eficaz e eficiente as suas funções nesta Autarquia”.

De uma forma geral, conclui-se que a aplicação deste sistema na C.M.A. limita-se à aplicação dos conteúdos de obrigatoriedade. Isto é, cinge-se na classificação do desempenho de trabalhadores (Excelente, Muito Bom, Bom, Necessita Desenvolvimento e Insuficiente) ignorando a procura de solução para os desempenhos mais fracos ou a melhoria contínua daqueles cujo desempenho é considerado desejado. Esta afirmação remete à questão: existe auditoria do SIADAP, especialmente o SIADAP3? Devem ser todos os conteúdos de um sistema de avaliação com carácter obrigatório, num contexto em que se fala muito da autonomia dos gestores, directores e dirigentes?

Percebeu-se que um dos grandes desafios deste sistema de avaliação consiste em integrar os três planos - macropiano, mesopiano e micropiano - definidos por Bouckaert (1998).

Hesita-se quanto à validade e praticabilidade deste instrumento de avaliação ao olhar para as afirmações atrás descritas.

Não é correcto afirmar que o desempenho dos trabalhadores da C.M.A. é fraco ou diminuiu, e a sua motivação encontra-se comprometida apoiando unicamente em variáveis como as recompensas, as acções de formação e a gestão das informações, uma vez que existem outras (organizacionais, humanas e do ambiente em geral) que interferem com o desempenho e a motivação. Mas, é certo que estas variáveis podem melhorar o desempenho, as competências e aumentar a motivação dos respectivos trabalhadores.

Apreciando as afirmações atrás expostas, duvida-se dos efeitos previstos na Lei 66-B/2007, art.^o 52, mais concretamente a identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas; o diagnóstico de necessidades de formação e a identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhorias, com o intuito de melhorar o desempenho dos trabalhadores e conseqüentemente dos serviços e da respectiva unidade orgânica. Esta dúvida, também persiste quando se fala da motivação dos trabalhadores da C.M.A., no que concerne aos indicadores: formação, recompensas e critérios da avaliação.

De modo a responder de forma precisa à questão de investigação (efeitos do SIADAP3 sobre os trabalhadores da C.M.A.) seria importante fazer um estudo directo sobre os destinatários deste subsistema, utilizando o Decreto Regulamentar nº 18/2009, de 4 de Setembro como complemento (revogou o Decreto Regulamentar nº 6/2006, de 20 de Junho).

Uma vez que não foi possível englobar directamente os trabalhadores abrangidos pelo SIADAP3, deixa-se aqui algumas reflexões que poderão ser analisadas futuramente. No que toca a melhoria do desempenho e a motivação dos trabalhadores da C.M.A., seria interessante num estudo posteriori analisar a percepção dos trabalhadores e dos avaliadores nesta matéria após a implementação do SIADAP3, assim como, a verificação da influência das acções de formação, recompensas, gestão das informações (decisões tomadas), feedback, critérios da avaliação utilizada (transparência, imparcialidade, coerência e equidade), relativamente àquelas variáveis. De modo a ter um esclarecimento mais exacto nesta análise, convinha analisar ainda a percepção dos trabalhadores sobre os critérios utilizados na atribuição das recompensas e nas acções de formação oferecidas.

Numa reflexão maior, porque não, analisar a nível nacional a percepção do impacto real do SIADAP nos serviços, dirigentes e trabalhadores? Com isto, poderia ser analisada de forma detalhada a percepção dos actores envolventes no que concerne a elaboração, a implementação, e a sua avaliação, ou seja a fidelidade, a validade, a aplicabilidade e a isenção de erros deste sistema. Desta forma, poderá se fazer uma melhoria no sistema e uma análise custo-benefício.

Como foi dito no início, um dos objectivos deste trabalho é alargar o conhecimento no que concerne os sistemas de avaliação do desempenho, para que caso seja possível, dar contributo na sua elaboração/implementação/alteração em Cabo Verde. Contudo, pode-se fazer um balanço positivo neste aspecto, aproveitando ainda para deixar aqui algumas ideias que surgiram no desenvolvimento desta investigação que poderão ser desenvolvidas futuramente.

No sentido de minimizar as resistências dos destinatários do sistema de avaliação, considerou-se importante fazer uma investigação antes das mudanças nos sistemas em

Cabo Verde. Esta investigação teria como população-alvo um grupo representativo dos respectivos destinatários. Neste estudo seria apresentado dois instrumentos (diferentes) de avaliação do desempenho, aos trabalhadores sem nenhuma formação sobre tal sistema de modo a perceber a recepção/comportamento destes, através de um inquérito. Posteriormente, seria organizada uma sessão de informação/formação com os mesmos grupos de trabalhadores, sobre o objectivo/importância do sistema de avaliação do desempenho. Após esta sessão um novo inquérito seria dirigido de modo a perceber as alterações na recepção/comportamentos.

O intuito desta sugestão de estudo antecipado, é equacionar e conciliar o que os trabalhadores esperam de um sistema de avaliação do desempenho com o que a Administração Pública Cabo-verdiana possa oferecê-los. Desta forma, cruza-se os diferentes os valores (dos vários grupos de interesses) permitindo assim elaborar um instrumento de avaliação mais próximo da realidade dos seus destinatários.

Salienta-se aqui a necessidade de uma auditoria constante dos sistemas de avaliação, uma vez que é importante acompanhar o cumprimento daquilo que é implementado.

Capítulo 5

Referências

5.1 Web Grafia

Câmara Municipal de Aveiro (2010). Balanço Social. Acedido em 16 de Dezembro de 2010, em: *<http://www.cm-aveiro.pt>*.

Direcção Geral da Administração Pública (2010). Avaliação de Desempenho (SIA-DAP). Acedido em 20 de Junho de 2010, em: *<http://www.dgap.gov.pt>*.

Portal Autárquico (2011). Balanço Social. Acedido em 11 de Fevereiro de 2011, em: *<http://www.portalautarquico.pt>*.

Instituto Nacional de Estatística (2010). Dados Estatísticos - Estatística Territoriais. Acedido em 12 de Fevereiro de 2011, em: *<http://www.ine.pt>*.

Diário da República (2011). Diplomas no Digesto. Acedido em 13 de Abril de 2011, em: *<http://www.dre.pt>*.

5.2 Legislações

Decreto Regulamentar nº 18/2009, de 4 de Setembro. Diário da República nº 172/2009 - 4 - 1ª Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio. Diário da República nº 113/2004 - 1ª Série - B. Ministério das Finanças. Lisboa

Decreto Regulamentar nº 45/88, de 16 de Dezembro. Diário da República nº 289/88 - 1ª Série. Ministério Do Plano e da Administração Do Território. Lisboa.

Decreto Regulamentar nº 57/80, de 10 de Outubro. Diário da República nº 72/80 - 1ª Série. Ministério da Educação e Ciência. Lisboa.

Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de Junho. Diário da República nº 126/83 - 1ª Série. Ministério da Reforma Administrativa. Lisboa.

Decreto Regulamentar nº 6/2006, de 20 de Junho. Diário da República nº 117/2006 - 1ª Série B. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei nº 184/89, de 2 de Junho. Diário da República nº 126/89 - 1ª Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei nº 191-C/79, de 25 de Junho. Diário da República nº 50/79 - 1ª Série. Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças e do Plano e da Administração Interna. Lisboa.

Decreto-Lei nº 214/2007, de 29 de Maio. Diário da República nº 103 -1ª Série. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa.

Lei nº 10/2004, de 22 de Março. Diário da República nº 69/2004 - 1ª Série A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. Diário da República nº 41/2008 - 1ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 23/98, de 26 de Maio. Diário da República nº 121/98 - 1ª Série A. Assembleia da República. Lisboa.

Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Diário da República nº 250 - 1ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Portaria nº 509-A/2004, de 14 de Maio. Diário da República nº 113 - 1ª Série B. Ministério das Finanças. Lisboa.

Portaria nº 1633/2007, de 31 de Dezembro. Diário da República nº 251- 1ª Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Regulamento Orgânico da Câmara Municipal de Aveiro. Boletim Informativo Municipal nº 6, Edição de Março.

5.3 Bibliografias

Abbad, G., Lima, G., & Veiga, M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38-52.

Almodovar, F. (2002). O panorama da gestão de pessoal nos serviços públicos. In INA (Ed.), *A reinvenção da função pública* (pp. 291 - 306). Lisboa.

Andrade, C. T. (Ed.) (1978). *Dicionário profissional de Relações Públicas e Comunicação*. Lisboa: Saraiva.

Barañano, Ana Maria (2004). *Métodos e técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Benson, M. B. D. H. J. (2009). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396. doi:DOI 10.1108/00483481011030557.

Bilhim, J. (2003). A avaliação de desempenho na administração pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, Vol. 4, nº 1/2.

Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Em: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. *Inovação e Governação nas Autarquias*, SPI. Porto.

Bouckaert, G. (1998). Medição e gestão da performance no contexto do sector público. In INA (Ed.), *A Avaliação na Administração Pública* (pp. 57 - 71). Oeiras.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: international comparisons*: Psychology Press.

Braga, A. (2000). *A gestão da informação*. Millenium On. line, 12. Consultado em: http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm.

Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho*. Lisboa: RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação do Desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator recursos humanos e sucesso empresarial* (5ª ed ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Chiavenato, I. (1987). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Compacta. Atlas.

- Chiavenato, I. (1989). Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). Gestão de Pessoas (2 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christy, Fran (s.d). Os segredos da motivação. Coleção Sonhos Estratégicos. Consultado em: www.sonhosestrategicos.com.
- Cokins, G. (2004). Performance Management: Finding the Missing Pieces. John Wiley & Sons, USA, 1-9. Consultado em: www.sas.com.
- Cunha, M. P. e. (2003). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: RH.
- Cunha, M. P. e. (2006). Manual de comportamento organizacional e gestão (5^a ed, rev. e act ed.). Lisboa: RH.
- Cunha, M. P. e., Rego, Arménio. (2003). Comportamento Organizacional e gestão. Instrumentos de medida. Lisboa.
- Dirección de personas evidencias y perspectivas para el siglo XXI. (2006). (2^a rev. y act ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique Psychological Bulletin 51(4).
- Fuller, J., & Farrington, J. (2001). Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho Coimbra: Quarteto.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. Public administration, 69(1), 3-19.
- Maddux, R. B. (1991). Avaliação do desempenho: Guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva Lisboa: Monitor.
- Madureira, C. (2002). A Avaliação do Desempenho no contexto da administração pública. In INA (Ed.), A Reinvenção da Função Pública (pp. 487 - 500). Lisboa.
- McGregor, D. (1957). An Uneasy Look at Performance Appraisal. Harvard business review 35, 89 - 94.
- Mejía Gómez. (2002). Dirección y gestión de recursos humanos (Y. M. López, Trans. 3 ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Perreti, J.-M. (2001). Recursos Humanos (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2009). Balanced scorecard alinhar mudança, estratégia e performance nos

serviços públicos. Lisboa: Edições Sílabo.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). Manual de investigação em ciências sociais (5 ed.). Lisboa: Gradiva.

Rascão, J. P. (2008). Novos desafios da gestão da informação. Lisboa: Edições Sílabo.

Rato, H. (2002). Avaliação do desempenho. In INA (Ed.), A reinvenção da função pública (pp. 483 - 486). Lisboa.

Rocha, J. A. O. e. (2007). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (2 ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, M., & Araújo, F. (2005). A nova gestão pública na governação local.

Sekiou, L. (2001). Gestion des ressources humaines (2ème éd ed.). Montreal: De Boeck.

Silvestre, H. M. C., & Araújo, J. F. F. E. (2009). A gestão por resultados no sector público: o caso dos Hospitais EPE.

Toscano, S. A. d. S. (2004). Avaliação do Desempenho: Manual de Apoio.

Watling, B. (2000). Avaliação de recursos humanos ajude a sua equipa a obter os resultados que ambos ambicionam. Lisboa: Prefácio.

Zorrinho, C. (1991). Gestão da informação. Lisboa: Presença.

ANEXOS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Autarquia/Entidade Autárquica _____

Serviço _____

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

FICHA DE AVALIAÇÃO

PARA O PESSOAL DOS GRUPOS PROFISSIONAIS TÉCNICO SUPERIOR E TÉCNICO

A preencher pelo avaliador

Avaliador																			
Cargo																			
NIF																			

Avaliado																			
Unidade																			
Carreira																			
Categoria																			
NIF																			

Período em avaliação

--	--

1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição da missão da unidade orgânica:

--

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA		PONDERAÇÃO
1		
2		
3		
4		
5		
Total da ponderação/ Classificação		100 %

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS		PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
1	<p>Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;• Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;• Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.		
2	<p>Capacidade de realização e orientação para os resultados: Avalia a capacidade de concretizar, com autonomia e rigor, as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas;• Concretiza, com autonomia, as ideias e projectos que lhe são propostos;• Propõe novas práticas e métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados;• Sugere soluções inovadoras antecipando a ocorrência de problemas.		
3	<p>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações, bem como a iniciativa para propor soluções inovadoras e para evoluir profissionalmente.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;• Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria;• Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;• Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.		
4	<p>Capacidade de análise, de planeamento e de organização: Avalia a forma como identifica e actua perante as situações de trabalho diversificadas, bem como planeia, organiza e controla o seu trabalho em função dos objectivos definidos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;• Reúne todos os dados disponíveis necessários à execução das suas tarefas;• Identifica e actua rapidamente perante um problema, apresentando soluções adaptadas;		

	<ul style="list-style-type: none"> • É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas; • Organiza, planeia e controla o seu trabalho de acordo com a melhor utilização dos recursos que tem à sua disposição. 		
5	<p>Espírito de equipa e capacidade de coordenação: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho, bem como a capacidade para controlar e orientar a actividade dessas mesmas equipas.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha informações e conhecimentos com os colegas; • Gosta de trabalhar em equipa, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais para o resultado do conjunto; • Colabora e coadjuva os outros elementos do grupo de trabalho; • Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho; • Aptidão para coordenar e orientar, eficazmente, a actividade de outros funcionários que colaborem e/ou participem na realização das suas tarefas. 		
6	<p>Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; • Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; • Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço. 		
Total da ponderação/ Classificação		100 %	

O avaliador, em ___/___/___, _____

O avaliado, em ___/___/___, _____

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		60%
Competências comportamentais		30%
Atitude pessoal		10%
Avaliação final – expressão quantitativa		
Avaliação final – expressão qualitativa		

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/__, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

--

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/__,

Observações:

O avaliado, _____.

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

--

Aos __/__/__, _____

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

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em __/__/__,

O avaliado, _____.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Autarquia/Entidade Autárquica _____

Serviço _____

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

FICHA DE AVALIAÇÃO

PARA O PESSOAL DOS GRUPOS PROFISSIONAIS TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO

A preencher pelo avaliador

Avaliador	
Cargo	
NIF	

Avaliado	
Unidade orgânica	
Carreira	
Categoria	
NIF	

Período em avaliação a

1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição da missão da unidade orgânica:

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA		PONDERAÇÃO
1		
2		
3		
4		
5		
Total da ponderação/Classificação		100%

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
<p>1</p> <p>Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;• Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;• Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.		
<p>2</p> <p>Capacidade de organização e concretização: Avalia forma como pondera, prepara e controla o seu trabalho, assim a realização, com rigor, das tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;• Reúne a informação de suporte necessária ao desempenho da sua actividade corrente;• É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas.• Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas.		
<p>3</p> <p>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;• Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria;• Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;• Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.		
<p>4</p> <p>Espírito de equipa: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Partilha informações e conhecimentos com os colegas;• Respeita as diferenças de opinião;		

	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza as ideias, contributos e conhecimentos dos outros; • Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho. 		
<p>5</p>	<p>Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; • Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; • Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço. 		
<p>6*</p>	<p>Capacidade de coordenação: Avalia a capacidade para planejar, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; • Define prioridades; • Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; • Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa. 		

* Aplicável ao pessoal com funções de chefia e coordenação.

**Total da ponderação/
Classificação**

100%

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

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

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/__, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

--

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/____.

Observações:

O avaliado, _____.

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos __/__/____, _____

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

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em __/__/____,

O avaliado, _____.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Autarquia/Entidade Autárquica _____

Serviço _____

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

FICHA DE AVALIAÇÃO

PARA O GRUPO PROFISSIONAL DO PESSOAL AUXILIAR

A preencher pelo avaliador

Avaliador

--

Cargo

--

NIF

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Avaliado

--

Unidade orgânica

--

Carreira

--

Categoria

--

NIF

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Período em avaliação

--

--

1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição da missão da unidade orgânica:

--

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA		PONDERAÇÃO
1		
2		
3		
4		
5		
Total da ponderação/ Classificação		100%

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)

O avaliador, em __/__/__,

O avaliado, em __/__/__,

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS		PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
1	<p>Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;• Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;• Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.		
2	<p>Capacidade de realização: Avalia forma como concretiza as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Compreende e verifica as condições necessárias à execução das suas funções;• Realiza com rigor e eficácia as tarefas que lhe estão cometidas;• Realiza em tempo as tarefas que lhe estão cometidas.		
3	<p>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;• Compreende os motivos que exigem uma mudança e ajusta a sua actuação a esta;• Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;• Procura actualizar-se e aperfeiçoar-se profissionalmente.		
4	<p>Espírito de equipa: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Partilha informações e conhecimentos com os colegas;• Respeita as diferenças de opinião;• Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega;• Tem um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos da equipa de trabalho.		
5	<p>Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de</p>		

	<p>acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; • Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; • Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.
6*	<p>Capacidade de coordenação: Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; • Define prioridades; • Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; • Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa.

* Aplicável ao pessoal com funções de chefia e coordenação.

<p>Total da ponderação/ Classificação</p>
--

--	--

--	--

--

100%

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		20%
Competências comportamentais		60%
Atitude pessoal		20%
Avaliação final – expressão quantitativa		
Avaliação final – expressão qualitativa		

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/____, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

--

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/__,

Observações:

O avaliado, _____.

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos __/__/__, _____

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

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em __/__/__,

O avaliado, _____.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Autarquia/Entidade Autárquica _____

Serviço _____

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

FICHA DE AVALIAÇÃO PARA O GRUPO PROFISSIONAL DO PESSOAL OPERÁRIO

A preencher pelo avaliador

Avaliador	
Cargo	
NIF	

Avaliado	
Unidade orgânica	
Carreira	
Categoria	
NIF	

Período em avaliação

1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição da missão da unidade orgânica:

--

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DESCRÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO		
		Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)
1				
2				
3				
4				
5				
Total da ponderação/Classificação	100%			

O avaliador, em __/__/__, _____.

O avaliado, em __/__/__, _____.

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS		PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
1	<p>Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;• Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;• Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. <p>Capacidade de realização: Avalia forma como concretiza as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p>		
2	<ul style="list-style-type: none">• Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;• Respeita as regras de segurança e revela cuidado e atenção na realização das suas tarefas, prevenindo acidentes;• Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas;• Realiza em tempo as tarefas que lhe estão cometidas. <p>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p>		
3	<ul style="list-style-type: none">• Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;• Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria;• Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;• Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.		

4	<p>Espírito de equipa: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha informações e conhecimentos com os colegas; • Valoriza os contributos e conhecimentos dos outros • Respeita as diferenças de opinião; • Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega; • Tem um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos da equipa de trabalho. 		
5	<p>Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; • Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; • Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço. • Mantém o equipamento e material de trabalho ao seu dispor em boas condições de manutenção; 		
6*	<p>Capacidade de coordenação: Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; • Define prioridades; • Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; • Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa. 		

* Aplicável ao pessoal com funções de chefia e coordenação.

Total da ponderação/ Classificação

100%

O avaliador, em __/__/__,

O avaliado, em __/__/__,

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

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

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/__, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

--

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/__,

Observações:

O avaliado, _____.

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

--

Aos __/__/__, _____

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

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em __/__/__,

O avaliado, _____.

Brasão da Câmara Municipal de Aveiro

