

# **Manual de Apoio**

## **SIADAPRA**

**Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho  
da Administração Pública Regional dos Açores**

**VPGR/DROAP**



## O MANUAL DE APOIO



### De que trata este documento?

O objectivo deste documento é fornecer linhas orientadoras para a implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública Regional dos Açores (SIADAPRA), previsto no Decreto Legislativo Regional nº 41/2008/A, de 27 de Agosto.

Dado o facto de estarmos perante uma reforma profunda no que diz respeito à gestão da coisa pública, em particular dos recursos humanos e materiais disponíveis, os organismos e serviços públicos devem preparar-se para um novo paradigma organizacional que implica a introdução de uma nova cultura organizacional, centrada na busca incessante de melhores resultados e, por isso mesmo, na prestação de melhores serviços à sociedade e aos cidadãos.

Com estas linhas orientadoras pretende-se que os responsáveis pelo planeamento, decisão e avaliação tenham uma perspectiva integrada da interligação e alinhamento dos vários modelos e instrumentos considerados pelo SIADAPRA como necessários à boa gestão.

### A quem se destina este documento?

Este documento orientador destina-se pois, a todos os dirigentes superiores e intermédios e demais colaboradores envolvidos nos processos de planeamento, decisão e avaliação dos organismos e serviços públicos aos quais seja aplicado o SIADAPRA.

Está disponível para download (em formato pdf.) no Portal do Governo, área da Vice-Presidência do Governo Regional, [www.azores.gov.pt](http://www.azores.gov.pt) . Estão disponíveis também, em formato Word, alguns dos instrumentos a ele anexos.

### Como está organizado este documento?

Este documento está organizado em três grandes partes, uma introdutória, uma de operacionalização do SIADAPRA e uma em que são fornecidos vários anexos indispensáveis aos utilizadores.

Na parte introdutória é feita uma referência breve a princípios gerais. É feito o enquadramento do SIADAPRA, em particular a sua relação com os princípios de gestão por objectivos, e são mencionados os vários modelos/ferramentas e instrumentos nele consignados.

Na segunda parte, e de acordo com a estrutura prosseguida pelo SIADAPRA, os elementos contidos estarão afectos a três grandes capítulos.

O primeiro capítulo será dedicado ao Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública Regional dos Açores, abreviadamente designado por SIADAPRA 1. Neste far-se-á uma abordagem às ferramentas CAF, Qualis, MoniQuOr (obrigatórios pelo SIADAPRA) e *Balanced Scorecard* (BSC) (aconselhável) e aos instrumentos Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e Plano e Relatório de Actividades (obrigatórios).

No segundo capítulo, dedicado ao Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública Regional dos Açores, abreviadamente designado por SIADAPRA 2, serão abordados os instrumentos Carta de Missão (obrigatório) e os Relatórios Sintéticos de Actividades enquanto componentes da avaliação intercalar obrigatória para os dirigentes superiores de 1º e 2º grau e as fichas de auto-avaliação, de avaliação (obrigatórias), de reformulação de objectivos e de monitorização do desempenho para os dirigentes intermédios de 1º e 2º grau.

No terceiro capítulo, dedicado ao Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública Regional dos Açores, abreviadamente designado por SIADAPRA 3, serão abordados os instrumentos fichas de auto-avaliação, de avaliação, de reformulação de objectivos e de monitorização do desempenho para os trabalhadores da Administração Pública Regional.

## ÍNDICE

O Manual de Apoio .....	3
De que trata este documento? .....	3
A quem se destina este documento? .....	3
Como está organizado este documento? .....	4
Nota do Vice – Presidente do Governo Regional .....	9
Nota do Director Regional de Organização e Administração Pública .....	11
1 - Introdução .....	13
1.1 Princípios Gerais de Gestão .....	13
1.2 Gestão por Objectivos .....	14
1.3 O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública Regional dos Açores .....	16
1.4 Ferramentas/Modelos e Instrumentos no SIADAPRA .....	17
1.5 Interligação e complementaridade entre ferramentas/modelos e instrumentos .....	20
1.6 Calendário Integrado .....	21
2 - Operacionalização dos Subsistemas .....	25
2.1 SIADAPRA 1 .....	25
O que vai mudar? .....	25
Visibilidade .....	26
2.1.1 Estrutura Comum de Avaliação - CAF .....	27
2.1.1.1 Definição .....	27
2.1.1.2 Fundamentos e principal finalidade .....	27
2.1.1.3 Objectivos da CAF .....	27
2.1.1.4 Organizações destinatárias .....	28
2.1.1.5 Flexibilidade da ferramenta .....	28
2.1.1.6 Plano de Acção .....	29
2.1.2 Qualidade e Sucesso Educativo pela Auto-Avaliação das Escolas - Qualis .....	29
2.1.2.1 Objectivos .....	30
2.1.2.2 Plano de Acção .....	30
2.1.3 Monitorização da Qualidade Organizacional dos Centros de Saúde - MoniQuOr .....	30
2.1.3.1 Plano de Acção .....	32
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i> – BSC .....	33
2.1.4.1 Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
2.1.5 Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) .....	38
2.1.5.1 Regras de elaboração do QUAR .....	40
2.1.5.2 Sistemas de Informação (SI) versus Sistemas de Indicadores de Desempenho (SID) .....	41
Condições de sucesso de um SID .....	42
2.1.5.3 Calendarização .....	43
2.1.5.4 Elementos do QUAR .....	43
Missão .....	43
Visão .....	43
Objectivos .....	44
Indicadores .....	52
2.1.5.5 Meios disponíveis .....	57
2.1.5.6 Grau de realização de resultados .....	57
Identificação dos desvios .....	57
2.1.5.7 Avaliação final .....	58
2.1.5.8 Notas metodológicas na construção do QUAR .....	58
2.1.5.9 Boas e Más práticas na construção do QUAR .....	59
2.1.6 Plano de Actividades .....	61
2.1.6.1 Metodologia aconselhável para a tipificação a efectuar .....	64
2.1.6.2 Estrutura de um Plano de Actividades .....	66
Nota Introdutória .....	66
Objectivos e Estratégia .....	68
Actividades Previstas e Recursos .....	69
2.1.7 Relatório de Actividades .....	69
Nota introdutória .....	70
Actividades desenvolvidas e Recursos utilizados .....	71
Avaliação Final .....	73
2.2 SIADAPRA 2 .....	74
O que vai mudar? .....	74
2.2.1 Carta de Missão .....	75
Breves recomendações para a sua elaboração .....	75
2.2.2 Relatório de Actividades .....	80
2.2.3 Relatório Sintético .....	80
2.2.4 Ficha de Auto Avaliação do Desempenho (dirigentes intermédios) .....	81
2.2.5 Ficha de Avaliação do Desempenho (dirigentes intermédios) .....	81
1º Momento – Início do ano (contratualização) .....	82

---

2º Momento (Auto Avaliação e Avaliação).....	83
Breves recomendações para o preenchimento das fichas de avaliação .....	84
2.2.6 Ficha de Auto-avaliação (Trabalhadores) .....	85
2.2.7 Ficha de Avaliação (Trabalhadores) .....	86
1º Momento – Início do ano (contratualização).....	86
2º Momento (Auto Avaliação e Avaliação).....	87
Breves recomendações para o preenchimento das fichas de avaliação .....	90
2.2.8 Ficha de Auto-avaliação (Trabalhadores em Regime Transitório) .....	90
2.2.9 Ficha de Avaliação (Trabalhadores em Regime Transitório) .....	91
2.2.10 Ficha de Reformulação de Objectivos.....	92
2.2.11 Ficha de Monitorização do Desempenho .....	94
3 - ANEXOS .....	95
Referências Bibliográficas .....	191

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Desdobramento dos Objectivos pelos Níveis de Decisão.....	16
Figura 2 – SIADAPRA – Gestão e (Auto) Avaliação do desempenho organizacional e individual.....	21
Figura 3 – SADAPRA 1 – Complementaridade entre ferramentas e instrumentos de gestão.....	26
Figura 4 – Estrutura da CAF.....	29
Figura 5 – Sequência do BSC.....	36
Figura 6 – As quatro Perspectivas do BSC.....	37
Figura 7 – Exemplo de estrutura de BSC [IGFSS].....	38
Figura 8 – Cadeia lógica de operacionalização de objectivos.....	48
Figura 9 – Prismas da eficiência.....	49
Figura 10 – QUAR (Boa Prática) – Parte 1.....	59
Figura 11 – QUAR (Boa Prática) – Parte 2.....	60
Figura 12 – QUAR (Má Prática).....	60

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Exemplos de boas e más práticas na definição de Objectivos Estratégicos	96
Anexo II – Exemplos de boas e más práticas na definição de Objectivos Operacionais	102
Anexo III – Como se calcula a pontuação dos Recursos Humanos?	105
Anexo IV – Como determinar os desvios nos Recursos Financeiros?	107
Anexo V – Notas metodológicas na construção dos QUAR	108
Anexo VI – Sugestão de estrutura para a planificação da acção dentro do plano de actividade	110
Anexo VII – Sugestão de estrutura para a apresentação de resultados no Relatório de Actividades	112
Anexo VIII – Carta de Missão	113
Anexo IX – Relatório Sintético	114
Anexo X – Ficha de Auto-Avaliação (Dirigentes Intermédios)	116
Anexo XI – Ficha de Avaliação (Dirigentes Intermédios)	120
Anexo XII – Ficha de Auto-Avaliação (Trabalhadores)	130
Anexo XIII – Ficha de Avaliação (Trabalhadores)	135
Anexo XIV – Ficha de Auto-Avaliação (Regime transitório)	145
Anexo XV – Ficha de Avaliação (Regime transitório)	147
Anexo XVI – Ficha de monitorização do desempenho	153
Anexo XVII – Ficha de Reformulação de Objectivo	155
Anexo XVIII – Lista de competências (Dirigentes Intermédios)	159
Anexo XIX – Lista de competências (Técnicos Superiores e Técnicos)	166
Anexo XX – Lista de competências (Técnico Profissional e Administrativo)	171
Anexo XXI – Lista de competências (Pessoal Operário e Auxiliar)	176
Anexo XXII – Instruções de preenchimento das fichas de avaliação, de reformulação e de monitorização de desempenho dos dirigentes intermédios e dos trabalhadores	180

## NOTA DO VICE – PRESIDENTE DO GOVERNO REGIONAL

No âmbito da reforma da Administração Pública Regional que o Governo dos Açores tem vindo a promover, merece particular destaque o novo modelo de gestão e avaliação do desempenho – SIADAPRA.

Na verdade, o processo em curso revela-se muito mais do que simples adaptações legislativas, muitas vezes desfasadas da nossa realidade. Ele alicerça-se na definição de um modelo que, não descurando as boas práticas e experiências nacionais e internacionais, se baseia na especificidade da nossa administração, onde existe uma relação de proximidade muito forte, e onde o empenho e a dedicação de todos é elemento essencial para os sucessos que temos vindo a alcançar.

O SIADAPRA é, neste contexto, um documento basilar ao assumir como princípio que os nossos recursos humanos são o capital mais precioso da Administração Regional e, como tal, factor essencial no processo de modernização e de futuro em que temos vindo a apostar.

Promovendo a avaliação do desempenho quer dos funcionários quer dos dirigentes, estamos a inovar e a possibilitar que, na nossa Região, se promova uma efectiva avaliação em função do mérito e dos objectivos previamente definidos contribuindo, de forma decisiva, para uma rigorosa e justa avaliação, baseada não em critérios subjectivos, mas sim numa quantificação que permita uma objectiva e ponderada avaliação do modo como a nossa Administração funciona.

Assim vamos prosseguindo a nossa reforma, com a participação e colaboração de todos os funcionários da Administração Regional de modo a que, cada vez mais, possamos aproximar a Administração de todos os açorianos, num permanente trabalho de modernização e mudança em prol de uns Açores mais desenvolvidos.

O Vice-Presidente do Governo Regional

Sérgio Humberto Rocha de Ávila



## NOTA DO DIRECTOR REGIONAL DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores (SIADAPRA) vem permitir a avaliação do desempenho da administração regional no seu todo, integrando, num primeiro nível, a avaliação dos serviços com a fixação de um Quadro de Avaliação e Responsabilização que definirá a missão, os objectivos estratégicos e operacionais, os indicadores de desempenho e o grau de realização dos resultados obtidos, que irá culminar com a avaliação final do desempenho anual de cada serviço.

Num segundo nível, o SIADAPRA estabelece a avaliação dos dirigentes e determina, designadamente, que os directores regionais e detentores de cargos equiparados elaborem uma Carta de Missão com os indicadores de medida que permitam escrutinar os progressos concretizados.

O terceiro nível do SIADAPRA trata da avaliação dos trabalhadores e resulta de uma articulação ponderada dos resultados obtidos, e devidamente quantificados, na concretização dos objectivos individuais ou partilhados previamente definidos e das competências individuais, em termos de conhecimento, capacidade técnica e comportamento adequado ao exercício das respectivas funções.

Em concreto, este sistema assenta em 3 pilares:

- “Focus” permanente em resultados, assumindo a avaliação de desempenho como um meio na orientação, capacitação e reconhecimento dos trabalhadores, e não como um fim para efeitos de recompensa;
- Universalidade do sistema, com a inclusão da avaliação dos organismos, dirigentes e colaboradores;
- Objectividade e transparência nos critérios de avaliação, pela introdução de um sistema de gestão com base em objectivos acordados no início do ano entre dirigente ou chefia e colaborador.

Deste modo, o processo de avaliação do desempenho nas organizações públicas, vertido no novo SIADAPRA, permite, em primeiro lugar, clarificar o que se espera de cada colaborador. Em segundo lugar, permite monitorizar resultados o que fomenta um sentido para a melhoria continua. Em terceiro lugar, ao promover o diálogo e o feedback permanentes, potencia o desenvolvimento individual e colectivo da organização.

Por conseguinte, a implementação progressiva deste novo sistema integrado requer uma atenção com enfoque ao nível da formação e comunicação às pessoas envolvidas, explicando conceitos, apresentando as razões da mudança e demonstrando os seus benefícios, para, assim, permitir a compreensão dos “comos” e “porquês”, que minimizem os níveis de ansiedade face à mudança e percebam a utilidade da avaliação do desempenho na gestão e resultados do dia a dia.

Dessa premissa, resultam várias iniciativas, entre as quais a elaboração deste manual de apoio à implementação do SIADAPRA, um instrumento de trabalho que contextualiza e integra as ferramentas e práticas de gestão ao dispor da Administração Pública Regional dos Açores.

O Director Regional de Organização e Administração Pública

Victor Jorge Ribeiro Santos

# 1 - Introdução

## 1.1 Princípios Gerais de Gestão

Os dirigentes de todas as organizações têm de estar conscientes de que se encontram perante uma época sem precedentes. A conjugação de uma série de tendências políticas, o aparecimento de uma economia mundial mais aberta, a globalização dos gostos dos cidadãos/utentes/clientes, o imparável avanço tecnológico em direcção a um mundo digitalizado são apenas os primeiros passos de um caminho em direcção a uma nova sociedade.

Neste contexto, qualquer que seja o tipo de organização pública ou privada, não pode deixar de ter em consideração as seguintes funções fundamentais de gestão:

- Planeamento – é escolher ou estabelecer os objectivos da organização, definir a estratégia para a sua consecução e determinar as políticas, programas, projectos, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos e padrões, pelo que a tomada de decisão está profundamente ligada a esta função.

O Planeamento é uma das fases mais importantes do processo de gestão, porque dele depende muito do êxito das fases subsequentes do mesmo processo.

O desenvolvimento da visão e dos valores dos dirigentes é o primeiro e mais importante passo na concepção do planeamento.

É na visão e nos valores que o dirigente expõe os elementos fundamentais do caminho escolhido para o futuro.

- Organização – é determinar que recursos e que actividades são necessárias para serem atingidos os objectivos da organização, bem como atribuir autoridade e responsabilidade para a sua consecução.
- Direcção – é conseguir atingir os resultados propostos, o que envolve pois, estilos e poder de liderança, bem como capacidades de comunicação e motivação.
- Controlo – é medir o desempenho real e compará-lo com os poderes estabelecidos, procedendo-se a acções correctivas sempre que tal seja necessário.

Todas estas funções são da responsabilidade de todos os níveis de dirigentes. Contudo, o planeamento é da responsabilidade dos dirigentes máximos pelo que das suas capacidades de liderança depende o êxito do mesmo.

Não podemos deixar de referir que um dos factores-chave do planeamento é a comunicação, uma vez que é fundamental que a visão seja compartilhada, que haja consensos entre todos os responsáveis e um comprometimento de todos na vontade de agir.

Neste contexto, qualquer que seja o serviço ou organismo não pode deixar de encarar o planeamento como uma função decisiva para a consecução dos objectivos para que foi criado.

## 1.2 Gestão por Objectivos

A gestão por objectivos desenvolve-se através da definição de objectivos e da avaliação e controlo dos resultados do desempenho face a esses objectivos.

Com a gestão por objectivos na Administração Pública pretende-se:

- Dar sentido e direcção à decisão, bem como à acção individual e organizacional;
- Conhecer a contribuição individual e das equipas para o sucesso da organização;
- Uma liderança orientada por objectivos que permita avaliar a sua eficácia;
- Uma postura activa e consciente, de intenção e antecipação, pressupondo que a organização seja orientada por objectivos;

- Recompensar o desempenho de acção, pois uma acção não dirigida a objectivos tende a premiar o desempenho inconsequente;
- Diminuir ao máximo sentimentos de ansiedade, desorientação e descontrolo provocados pela ausência e desconhecimento dos objectivos;
- Avaliar em função do cumprimento de objectivos, de forma a ter presente se o desempenho produz os resultados desejados pela organização;
- Avaliar o desempenho dos colaboradores e das equipas da organização de forma a permitir conhecer a sua contribuição para o sucesso da mesma.

A gestão por objectivos desenvolve-se, grosso modo, em cinco fases:

- Definição dos objectivos da organização a partir das suas áreas-chave;
- Construção de uma estrutura global de objectivos, integrando os objectivos de cada órgão e indivíduo;
- Implementação de padrões de actuação;
- Execução dos objectivos pelos seus responsáveis no prazo determinado;
- Avaliação e controlo dos resultados do desempenho face aos objectivos;

Para se desenvolver uma boa gestão por objectivos são necessárias as seguintes condições:

- Conhecer as condições ao estabelecimento de metas;
- Gerar compromisso de realização de objectivos através de um processo de negociação;
- Assegurar a harmonização dos objectivos ao nível vertical e horizontal;
- Evitar a fixação de objectivos problemáticos (binários, conflitantes e/ou condicionados);
- Observar as condições de objectividade dos indicadores de medidas.

Um dos momentos chave da gestão por objectivos é o de desdobramento dos objectivos estratégicos. A Figura 1 exemplifica como estes se desdobram em cascata.



Figura 1 – Desdobramento dos Objectivos pelos Níveis de Decisão

### 1.3 O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública Regional dos Açores

Antes de avançar para a leitura deste documento deve o leitor ter sempre presente que por **sistema** se entende a “combinação de partes coordenadas entre si e que concorrem para um resultado ou para formarem um conjunto”.

O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública Regional dos Açores (SIADAPRA) concretiza uma concepção integrada dos vários princípios de gestão enunciados anteriormente pela combinação de várias ferramentas/modelos e instrumentos (partes) que, no seu conjunto, se configuram como um sistema de gestão, onde as componentes de planeamento, de auto-avaliação e avaliação do desempenho surgem como muito relevantes.

É necessário ter também em consideração que qualquer ferramenta/modelo e instrumento, aqui integrado, serve para gerir. Sendo que cada um, dependendo das suas características, está mais vocacionado para determinados aspectos da gestão.

Ou seja, para compreender o SIADAPRA é necessário ter a noção que este é um “corpo” e não uma unidade *per se*.

A partir daqui é necessário começar a desconstruí-lo de forma a torná-lo prático.

## 1.4 Ferramentas/Modelos e Instrumentos no SIADAPRA

O SIADAPRA contempla três subsistemas:

### SIADAPRA 1

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública Regional dos Açores, abreviadamente designado por **SIADAPRA 1**.

Neste subsistema está prevista a utilização das seguintes ferramentas e instrumentos de gestão:

#### Ferramentas/Modelos

- **CAF** – ferramenta de gestão pela qualidade total, vocacionada para a (auto) avaliação da qualidade em todos os aspectos da organização. Fazendo uma analogia com o vocabulário utilizado pelas ciências médicas, esta ferramenta permite que a organização faça um check-up a ela própria e à forma como se relaciona com o meio envolvente. De aplicação obrigatória nos organismos e serviços comuns da Administração Pública Regional;
- **Qualis** – ferramenta com características semelhantes à anterior. De aplicação obrigatória nos estabelecimentos de ensino;
- **MoniQuOr** – ferramenta com características semelhantes às anteriores. De aplicação obrigatória nos centros de saúde.

#### Instrumentos

- **QUAR** – instrumento de avaliação do desempenho organizacional, vocacionado para o planeamento, monitorização e avaliação dos aspectos mais importantes da organização. Permite a monitorização dos “órgãos vitais” da organização, das situações que os afectam e dos efeitos produzidos, a curto prazo, no seu interior e exterior.
- **Plano de actividades** – instrumento de planeamento de todas as actividades, onde se incluem os projectos, as acções e as rotinas, a desenvolver pela organização, no curto prazo (ciclo de gestão anual). Atribui tarefas a todos os elementos de forma a produzir efeitos em todo o “corpo”, em particular nos “órgãos vitais”.

- **Relatório de actividades** – instrumento de avaliação anual do grau de execução e dos objectivos atingidos no que respeita aos projectos, acções e rotinas inscritas no plano de actividades.

## SIADAPRA 2

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública Regional dos Açores, abreviadamente designado por **SIADAPRA 2**.

Neste subsistema estão previstos os seguintes **instrumentos**:

### Dirigentes superiores de 1º e 2º graus

- **Carta de missão** – trata-se de um compromisso “contratualizado” entre os dirigentes superiores de 1º e 2º graus e os respectivos membros do Governo, para o período de duração das respectivas comissões de serviço.
- **Relatório sintético** – trata-se de um dos dois instrumentos que visam proceder à avaliação intercalar (anual) dos dirigentes superiores de 1º e 2º graus. Nele será explicitada a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados na carta de missão do dirigente para o ano em apreço em relação a anos anteriores e os resultados obtidos na gestão de recursos humanos, financeiros e materiais. Deverão ser ainda incluídas as principais opções seguidas em matéria de gestão e qualificação dos recursos humanos, de gestão dos recursos financeiros e o resultado global da aplicação do SIADAPRA 2 e do SIADAPRA 3, incluindo expressamente a distribuição equitativa das menções qualitativas atribuídas, no total e por carreira.
- **Relatório de actividades** – o relatório de actividades é o outro instrumento que servirá para suportar a avaliação intercalar dos dirigentes superiores de 1º e 2º graus.

### Dirigentes intermédios de 1º e 2º graus

- **Fichas de avaliação** – trata-se de um instrumento que visa a avaliação do desempenho individual dos dirigentes intermédios de 1º e 2º graus no ciclo de gestão anual. Este instrumento contempla duas fases distintas:
  - √ **Fase de planeamento (“contratualização”)** - no início de cada ciclo de gestão são “contratualizados” objectivos individuais entre os dirigentes intermédios de 1º e 2º graus e os dirigentes superiores, que são inscritos na Ficha de avaliação.

- √ **Fase de avaliação** - no fim de cada ciclo de gestão é feita a avaliação dos resultados individuais alcançados pelos dirigentes intermédios. Tal avaliação é inscrita na respectiva ficha de avaliação.
- **Fichas de auto-avaliação** – trata-se de um instrumento, a preencher no fim do ciclo de gestão, onde cada dirigente intermédio de 1º e 2º grau tem a possibilidade de se auto-avaliar. A auto-avaliação será apreciada durante o processo de avaliação.
- **Ficha de reformulação de objectivo** – trata-se de um instrumento que visa proceder a ajustes pontuais em determinado objectivo individual “contratualizado” entre os dirigentes intermédios de 1º e 2º grau e os dirigentes superiores na fase de planeamento. Depois de preenchido e aprovado, este documento deve ser anexo à ficha de avaliação.
- **Ficha de monitorização do desempenho** – trata-se de um instrumento de avaliação periódica (trimestral, quadrimestral, semestral) que visa a avaliação do desempenho individual (dirigente intermédio) e o diagnóstico das situações passíveis de serem corrigidas.

### SIADAPRA 3

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública Regional dos Açores, abreviadamente designado por **SIADAPRA 3**.

Neste subsistema estão previstos os seguintes **instrumentos**:

- **Fichas de avaliação** – trata-se de um instrumento que visa a avaliação do desempenho individual dos trabalhadores da Administração Pública Regional no ciclo de gestão anual. Este instrumento contempla duas fases distintas:
  - √ **Fase de planeamento (“contratualização”)**: No início de cada ciclo de gestão são “contratualizados” objectivos individuais entre os dirigentes intermédios de 1º e 2º grau e os trabalhadores, que são inscritos na ficha de avaliação.
  - √ **Fase de avaliação**: No fim de cada ciclo de gestão é feita a avaliação dos resultados individuais alcançados pelos trabalhadores. Tal avaliação é inscrita na respectiva ficha de avaliação.
- **Fichas de auto-avaliação** – trata-se de um instrumento, a preencher no fim do ciclo de gestão, onde cada trabalhador tem a possibilidade de se auto-avaliar. A auto-avaliação será apreciada durante o processo de avaliação.

- **Ficha de reformulação de objectivo** – trata-se de um instrumento que visa proceder a ajustes pontuais em determinado objectivo individual “contratualizado” entre os dirigentes intermédios de 1º e 2º grau e o trabalhador na fase de planeamento. Depois de preenchido e aprovado, este documento deve ser anexo à ficha de avaliação.
- **Ficha de monitorização do desempenho** – trata-se de um instrumento de avaliação periódica (trimestral, quadrimestral, semestral) que visa a avaliação do desempenho individual, colectivo (equipas de trabalho) e/ou sectorial e o diagnóstico das situações passíveis de serem corrigidas.

### 1.5 Interligação e complementaridade entre ferramentas/modelos e instrumentos

Estes subsistemas deverão funcionar de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

A Figura 2 dá ao leitor uma imagem compartimentada, mas integrada, das ferramentas e instrumentos que compõem o SIADAPRA. Por um lado, temos as ferramentas de gestão pela qualidade total, em que a organização faz uma reflexão sobre todos os aspectos internos e externos e produz um plano de acção. As medidas de curto prazo contidas no plano de acção podem fazer parte do Plano de actividades. Por outro lado, temos os instrumentos de (auto) avaliação do desempenho organizacional e individual que se focam sobretudo nos aspectos que são estratégicos para a organização, alicerçados naquilo a que comumente chamamos de gestão por objectivos. Os objectivos são operacionalizados nos resultados e metas a atingir inscritos no Plano de actividades.

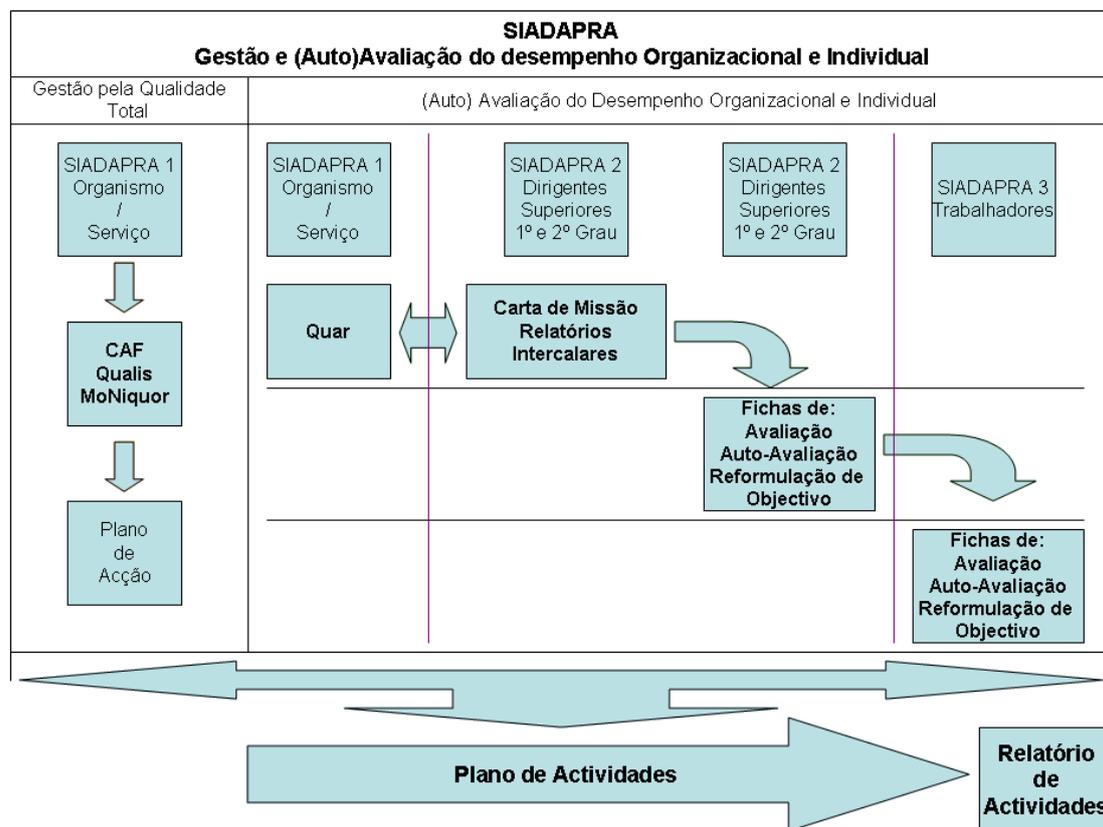


Figura 2 – SIADAPRA – Gestão e (Auto) Avaliação do desempenho organizacional e individual

Assim, com a entrada em vigor do SIADAPRA, dá-se início, de uma forma abrangente e generalizada, ao conceito de gestão por objectivos, em que o enfoque deixa de estar centrado na execução das tarefas e passa a fazer-se sentir na obtenção de resultados.

### 1.6 Calendário Integrado

Por último, nesta parte introdutória, deixa-se ao utilizador deste manual uma calendarização integrada do processo de planeamento e avaliação subjacente ao SIADAPRA. Esta calendarização tenta conjugar os tempos de realização das tarefas previstas no diploma que lhe deu origem e os tempos tidos como de melhor eficiência e eficácia na gestão deste processo<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cabe aos Conselhos de Coordenação de Avaliação, aos serviços responsáveis pelo planeamento em cada departamento da Administração Pública Regional e mesmo até aos organismos/serviços elaborarem um manual de procedimentos interno que facilite, ainda mais, todo este processo.

## Mapa esquemático do processo de avaliação com base no SIADAPRA

Fases	Intervenientes	Acção	Data	Objectivo
Mudança de dirigente superior	Dirigente Superior de 1º e 2º grau	Elaboração da Carta de Missão	Início da comissão de serviço	Definição de objectivos a alcançar no período de duração da comissão de serviço.
Auto - Avaliação e/ou Hetero-Avaliação do Serviço	Equipa de auto-avaliação e/ou consultora externa	Aplicação da CAF, Qualis e MoniQuOr e/ou outra ferramenta modelo de gestão pela qualidade total	2º ou 3º trimestre (CAF, MoniQuOr) 3º ou 4º trimestre (Qualis)	Proceder à avaliação do organismo/serviço, auscultando todas as partes interessadas e diagnosticando os seus pontos fortes e áreas de melhoria. O diagnóstico de áreas a melhorar deve dar origem a um plano de acção.
Planificação das actividades para o ano n+1	Dirigentes superiores e intermédios com a colaboração dos trabalhadores	Elaboração de proposta de Plano de Actividades	Até 15 de Outubro	Elaboração do Orçamento Regional.
Planificação e alinhamento estratégico	Dirigentes superiores	Elaboração do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Até 30 de Novembro	Alinhar os objectivos estratégicos e operacionais com os objectivos gerais das políticas governamentais. Definir indicadores para os objectivos operacionais e os resultados a atingir no ciclo de gestão do ano n+1.
Planificação e alinhamento estratégico	Membro do Governo	Aprovação do QUAR	Até 15 de Dezembro	Criar um compromisso por parte do organismo/serviço para com todas as partes interessadas, em particular com os utentes/clientes, com os cidadãos e sociedade em geral.
Publicitação da planificação e do alinhamento estratégico	Organismo/serviço	Publicitar o QUAR no Portal do Governo	Até 31 de Dezembro	Dar a conhecer em cada momento os compromissos assumidos e os resultados a atingir.
Actualização da planificação e do alinhamento estratégico	Organismo/serviço	Elaboração de alterações ao QUAR; Actualizar no Portal do Governo	Permanentemente actualizado durante o ano	Dar a conhecer em cada momento os compromissos assumidos e os resultados a atingir.
Planificação das actividades para o ano n+1	Dirigentes superiores e intermédios	Elaborar versão final do Plano de Actividades para o ano n+1	Até 31 de Dezembro	Proceder às alterações necessárias ao plano de actividades em função dos recursos financeiros atribuídos pelo Orçamento e em função dos objectivos operacionais contemplados no QUAR.
Avaliação do Desempenho Individual (Auto-Avaliação)	Avaliado	Preenchimento das fichas de auto-avaliação	Primeira semana de Janeiro do ano n+1	Entrega ao avaliador para: Ser analisada e considerada no momento da avaliação; Ser discutida na reunião de Fevereiro.
Avaliação do Desempenho Individual (Avaliação)	Avaliador	Preenchimento das fichas de avaliação	Segunda semana de Janeiro do ano n+1	Disponibilização ao Conselho Coordenador de Avaliação para harmonização das avaliações.
Avaliação do	Conselho	Reuniões do CCA	2ª Quinzena de	Harmonização das avaliações;

Mapa esquemático do processo de avaliação com base no SIADAPRA

Fases	Intervenientes	Acção	Data	Objectivo
Desempenho Individual (Harmonização das propostas de avaliação)	Coordenador de Avaliação (CCA)		Janeiro do ano n+1	Validação das propostas de avaliação final; Análise das propostas com desempenho relevante e inadequado; Reconhecimento do mérito com atribuição de excelente.
Avaliação do Desempenho Individual (Informação da avaliação)	Avaliador e Avaliado	Reunião de avaliação	Fevereiro	Dar conhecimento da avaliação ao avaliado.
Planeamento (Contratualização de objectivos e competências)				Contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências.
Avaliação do Desempenho Individual [Apreciação pela Comissão Paritária (CP)]	Avaliado	Requerimento ao dirigente superior	10 dias úteis após reunião de avaliação	Requerer, de forma fundamentada, apreciação da CP sobre o seu processo de avaliação; Dar conhecimento ao dirigente superior do pedido efectuado à CP.
	Dirigente Máximo do Organismo/Serviço	Remissão de requerimento para CP	Imediatamente ao pedido efectuado pelo avaliado	Tomar conhecimento do pedido efectuado pelo avaliado.
		Recepção do relatório elaborado pela CP		Decidir, após análise à apreciação da CP, se é alterada ou não a avaliação; Homologar a avaliação.
	Comissão Paritária	Reunião de análise	10 dias úteis a partir da data em que tenha sido solicitada	Apreciar o pedido efectuado pelo avaliador.
		Audição de Avaliador e/ou avaliado		Audição da posição tomada por avaliador e/ou avaliado; Fundamentar apreciação.
		Solicitação de elementos ao avaliador, ao avaliado e ao CCA (se for o caso)		Fundamentar apreciação.
		Elaborar relatório de apreciação		Remeter apreciação ao dirigente máximo do organismo/serviço.
	Avaliador e/ou avaliador	Participação na Audição solicitada pela CP	Data da Audição	Exposição da posição tomada (avaliador) e dos fundamentos para apreciação da CP (avaliado).
Avaliação do Desempenho Individual (Homologação)	Dirigente Máximo do Serviço	Preencher a ficha de auto-avaliação na parte que diz respeito à homologação	Até 30 de Março	Homologação das avaliações de desempenho ordinárias.
Avaliação do Desempenho Individual (Reclamação eventual)	Avaliado	Eventual apresentação de reclamação	No prazo de 5 dias úteis após tomar conhecimento da homologação	Contestação da classificação atribuída.
	Dirigente Máximo do Serviço	Pede parecer prévio ao CCA		Apreciação da Reclamação.

## Mapa esquemático do processo de avaliação com base no SIADAPRA

Fases	Intervenientes	Acção	Data	Objectivo
		Decisão sobre reclamação	No prazo máximo de 15 dias úteis, após reclamação efectuada pelo avaliado	Decisão final.
Avaliação Intercalar	Dirigente Máximo do Organismo/Serviço	Relatório Sintético	Até 15 de Abril	Dar conhecimento ao Membro do Governo ou ao dirigente superior de 1º grau, consoante os casos, do seguinte: Evolução dos resultados face aos compromissos fixados na carta de missão; Principais opções seguidas em matéria de gestão e qualificação dos recursos humanos, de gestão dos recursos financeiros e o resultado global da aplicação do SIADAPRA 2 e do SIADAPRA 3.
		Relatório de Actividades		Dar conhecimento ao Membro do Governo ou ao dirigente superior de 1º grau, consoante os casos, do seguinte: Grau de execução das actividades planeadas para o ano findo; Evolução do processo de auto - avaliação e avaliação organizacional e individual proposto pelo SIADAPRA.

## 2 - Operacionalização dos Subsistemas

### 2.1 SIADAPRA 1

#### O que vai mudar?

A gestão integrada do desempenho deverá traduzir-se num ciclo de gestão no qual o desempenho efectivo é medido e é objecto de reporte e publicitação. Neste contexto deverão ser quantificados e calendarizados os objectivos de desempenho dos programas e actividades dos organismos e serviços.

Esta nova cultura de exigência orientada para resultados, pressupõe a utilização de ferramentas e instrumentos capazes de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão pública, tendo em vista não só a melhoria do seu desempenho, mas também um propósito de prestação de contas e de transparência de actuação da Administração Regional perante os cidadãos.

Neste contexto, a aplicação obrigatória de ferramentas de auto-avaliação (CAF, Qualis, MoniQuOr) e de gestão e alinhamento estratégicos (*Balanced Scorecard*) (aconselhável) é considerada de extrema importância e utilidade para a elaboração dos instrumentos de gestão do ciclo (anual ou plurianual) como são os Planos e Relatórios de Actividades e agora os Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

Na Administração Pública Regional, todos os serviços estiveram, entre 2006 e 2008, envolvidos em processos de auto-avaliação evidenciados pela aplicação de ferramentas como a CAF, o Qualis (estabelecimentos de ensino), o MoniQuOr (centros de saúde), para referir os mais generalizados.

No entanto, aspectos como a gestão, o alinhamento e a comunicação estratégicos podem ser melhorados pela implementação de ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC).

**Visibilidade**

A gestão e a avaliação do desempenho dos serviços públicos irão passar a ter uma visibilidade até aqui quase inexistente dado que a auto-avaliação – de carácter obrigatório – irá reflectir-se no plano e no relatório de actividades a divulgar na página electrónica do organismo e/ou serviço juntamente com o seu Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

Na Figura 3 podemos observar como se podem articular e complementar estas ferramentas e instrumentos de gestão que compõem o SIADAPRA 1.



**Figura 3 – SADAPRA 1 – Complementaridade entre ferramentas e instrumentos de gestão**

## 2.1.1 Estrutura Comum de Avaliação - CAF

### 2.1.1.1 Definição

A Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework* - CAF) é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* - EFQM) e no modelo da *Speyer*, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.

A CAF baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

### 2.1.1.2 Fundamentos e principal finalidade

A CAF foi criada como uma ferramenta fácil de utilizar para ajudar as organizações públicas da UE a melhorar o desempenho pela utilização de técnicas de gestão da qualidade. Baseia-se numa estrutura de auto-avaliação conceptualmente semelhante aos principais modelos de Gestão da Qualidade Total (TQM), particularmente o da EFQM, embora tenha sido especialmente concebida para as organizações do sector público, tendo em conta as suas especificidades.

### 2.1.1.3 Objectivos da CAF

O modelo CAF tem quatro objectivos principais:

1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* / TQM) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação, da actual sequência de actividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
2. Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
4. Facilitar o «*benchlearning*» entre organizações do sector público.

Para tal, foram criados vários suportes (fichas, minutas, quadros, grelhas), uma estrutura composta por 9 critérios, 28 subcritérios com listas de exemplos; painéis de

avaliação para os critérios de meios e de resultados; linhas de orientação para a auto-avaliação, planos de melhoria e projectos de *benchlearning* e, finalmente, um glossário.

#### 2.1.1.4 Organizações destinatárias

A CAF foi concebida para ser utilizada em todos os sectores da Administração Pública e para ser aplicada em organizações públicas de nível nacional/federal, regional ou local.

Pode, também, ser utilizada em diversas circunstâncias, nomeadamente como parte de um programa de reforma sistemático, ou como forma de alcançar melhorias num serviço público específico. Em alguns casos, e especialmente em organizações de grande dimensão, a auto-avaliação pode, ainda, ser realizada numa parte da organização como, por exemplo, numa determinada divisão ou departamento seleccionado para o efeito.

#### 2.1.1.5 Flexibilidade da ferramenta

Sendo a CAF uma ferramenta/modelo, recomenda-se o seu uso de forma flexível, mas respeitando obrigatoriamente os seus elementos básicos:

- Os 9 critérios;
- Os 28 subcritérios;
- O sistema de pontuação.

Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos meios próprios de uma organização e determinam o que a organização faz e como realiza as suas actividades para alcançar os resultados desejados.

Nos critérios 6 a 9, os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave são avaliados através de medidas de percepção e indicadores internos.

Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios (28) que identificam as principais questões a considerar aquando da avaliação de uma organização. Estes, por sua vez, são ilustrados com exemplos que descrevem o conteúdo dos mesmos e sugerem possíveis áreas de abordagem tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas nos subcritérios.

A Figura 4 representa a estrutura desta ferramenta, sendo que as nove caixas identificam os principais aspectos a ter em conta numa análise transversal da organização.



**Figura 4 – Estrutura da CAF**

#### 2.1.1.6 Plano de Acção

A CAF deve produzir um plano que incorpore várias acções de melhoria, devidamente hierarquizadas tendo em conta o impacto que trarão para o organismo/serviço.

Algumas dessas acções, em particular as de curto prazo e as de médio prazo que se incluam em projectos, deverão ser parte integrante do plano de actividades.

Para suportar a implementação desta ferramenta foi elaborado e editado o Manual “A CAF 2006 na Administração Pública Regional (manual de apoio)”. Este Manual e outros documentos co-relacionados podem ainda ser objecto de consulta e download através da página [www.vpgr.azores.gov.pt](http://www.vpgr.azores.gov.pt).

#### 2.1.2 Qualidade e Sucesso Educativo pela Auto-Avaliação das Escolas - Qualis

O projecto Qualis – Qualidade e Sucesso Educativo pela Auto-Avaliação das Escolas surge no âmbito da entrada em vigor do Decreto Legislativo Regional 29/2005/A, de 6 de Dezembro, que veio estabelecer o regime jurídico da avaliação das escolas do sistema educativo regional.

O Qualis visa promover uma reflexão crítica e aprofundada sobre práticas globais com vista à construção de padrões de excelência a partir das boas práticas das escolas.

Tendo por base a estrutura da CAF, com os seus 9 critérios e 28 subcritérios, o Qualis constitui-se como uma ferramenta adaptada ao funcionamento e linguagem dos estabelecimentos de ensino.

Estão envolvidos neste projecto, as escolas, os serviços centrais da Direcção Regional da Educação (DRE) e o Conselho Coordenador do Sistema Educativo através da sua

Comissão Permanente de Avaliação do Sistema Educativo. O dispositivo global da auto-avaliação foi proposto e concebido pela DRE em parceria com o Instituto da Educação da Universidade Católica que se assumiu como consultor e acompanhante de todo o projecto. Nas escolas, as equipas de auto-avaliação, com representantes dos vários sectores da comunidade educativa, são os principais actores do processo.

#### 2.1.2.1 Objectivos

São objectivos do Qualis:

- Promover a qualidade educativa e a melhoria contínua;
- Estimular a auto-reflexão para a autonomia;
- Induzir práticas e atitudes;
- Mobilizar a escola.

#### 2.1.2.2 Plano de Acção

O Qualis deve produzir um plano que incorpore várias acções de melhoria, devidamente hierarquizadas tendo em conta o impacto que trarão para o estabelecimento de ensino e para o sistema educativo em geral.

Algumas dessas acções, em particular as de curto prazo e as de médio prazo que se incluam em projectos, deverão ser parte integrante do plano de actividades.

#### 2.1.3 Monitorização da Qualidade Organizacional dos Centros de Saúde - MoniQuOr

O MoniQuOr é um instrumento de avaliação e monitorização da qualidade organizacional dos centros de saúde. É constituído por um conjunto de 163 critérios, agrupados em seis grandes áreas e vinte e três subáreas de avaliação.

Sabendo-se que a Qualidade dos cuidados prestados aos doentes depende basicamente de uma boa prática clínica e do modo como estão organizados e são prestados os serviços aos doentes, o MoniQuOr preocupa-se essencialmente com a organização dos serviços e a revisão contínua e sistemática dos processos que levam à prestação de cuidados efectivos e eficientes.

O MoniQuOr procura contribuir para uma estratégia global de melhoria contínua da qualidade dos cuidados prestados aos cidadãos utilizadores dos centros de saúde, para o aumento da satisfação dos profissionais de saúde e para a melhoria da organização e gestão dos centros de saúde.

O MoniQuOr deve funcionar como um processo estruturado de identificação e solução de problemas, deve procurar identificar, analisar, seleccionar e solucionar problemas na área da Qualidade Organizacional. Tem por princípios a melhoria contínua, a correcção de erros do sistema, a redução da variabilidade indesejável e a responsabilização colectiva.

O MoniQuOr fornece uma base para a avaliação e monitorização do nível de desempenho por áreas, verificação de variações nesse mesmo desempenho e identificação das áreas prioritárias para a melhoria do desempenho.

Este instrumento permite uma comparação crítica entre aquilo que se faz e aquilo que são critérios de boa prática e de desempenho organizacional desejável, nacionalmente aceites, assim como permite identificar áreas difíceis e de maior fragilidade organizativa.

A sua utilização pelos centros de saúde contribui para a melhoria de um conjunto de aspectos do seu funcionamento, nomeadamente a organização de serviços centrados nos utilizadores, o planeamento e as revisões sistemáticas e multidisciplinares da qualidade, os programas de melhoria contínua, assim como a melhoria da comunicação interna, e facilita a elaboração de planos de acção e o reconhecimento externo do nível de qualidade atingido pelos centros de saúde.

Existem, e continuarão a existir, diferenças significativas entre centros de saúde e este conjunto de critérios deve ser visto como um objectivo a ser atingido, num processo de melhoria contínua.

A avaliação inicial confirmará a existência de áreas de boas práticas e identificará outras onde se tornará necessário introduzir alterações. Será necessário estabelecer prioridades de forma realista e adaptadas à realidade local e tornar-se-á essencial estabelecer um Plano de Acção que em etapas sucessivas vá dando cumprimento à totalidade dos critérios nas seis áreas de avaliação, assumidas como essenciais no MoniQuOr.

Os principais objectivos do programa que levou à elaboração do MoniQuOr na Direcção-Geral de Saúde nos anos de 96 e 97 foram:

- Elaborar um conjunto de critérios de Qualidade Organizacional para utilização nos centros de saúde e trabalhar com profissionais e utilizadores na melhoria e adequação contínua deste conjunto de critérios;

- Criar um sistema de avaliação interpares do grau de cumprimento dos critérios e desenvolver um modelo de avaliação do progresso em direcção ao cumprimento integral desses critérios:
  - √ 1º - Auto-avaliação
  - √ 2º - Avaliações cruzadas (entre Centros de Saúde)
  - √ 3º - Avaliações externas (Qualificação)
- Avaliar o impacto que o cumprimento dos critérios tem na melhoria da Qualidade dos cuidados prestados e incentivar projectos de investigação sobre as melhorias de efectividade e de eficiência com a utilização do MoniQuOr.

Todos os profissionais que trabalham num centro de saúde deverão ser envolvidos neste processo de melhoria e nas alterações que permitam o cumprimento dos critérios relativos à sua área de trabalho, assim como na sua monitorização de modo a que periodicamente se possa avaliar dos progressos realizados.

O tratamento e cruzamento desta informação com os resultados do inquérito de satisfação que o Instituto da Qualidade em Saúde está a efectuar em todos os centros de saúde permitirá fazer um diagnóstico da situação a nível nacional, e poderá ser um importante instrumento de gestão, permitindo planos de intervenção personalizados e correspondendo a necessidades reais e sentidas quer pelos profissionais quer pelos utentes.

Trata-se pois de um processo voluntário de aprendizagem e de troca de experiências de que todos os profissionais e instituições de saúde poderão beneficiar.

Vai favorecer as discussões e avaliações multiprofissionais sobre o desempenho organizacional, favorecer a auto-avaliação e as avaliações interpares, favorecer um olhar atento para o interior dos centros de saúde tomando consciência dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos.

Temos que ter em mente que o objectivo final deste tipo de trabalhos e projectos é sempre prestar cuidados de saúde com mais Qualidade aos cidadãos que recorrem aos cuidados de saúde primários [Pisco, 2004].

#### 2.1.3.1 Plano de Acção

O MoniQuOr deve produzir um plano que incorpore várias acções de melhoria, devidamente hierarquizadas tendo em conta o impacto que trarão para o organismo/serviço.

Algumas dessas acções, em particular as de curto prazo e as de médio prazo que se incluam em projectos, deverão ser parte integrante do plano de actividades.

#### 2.1.4 *Balanced Scorecard* – BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema para gerir a estratégia. A gestão da estratégia envolve diferentes passos: formulação, comunicação, execução, monitorização e revisão da estratégia. O BSC, na sua filosofia actual, tem importantes intervenções em todos estes passos. Todavia, o maior enfoque do modelo está nas fases que se seguem à formulação da estratégia: comunicação, execução, monitorização e revisão. Ou seja, criar alinhamento, conseguir alinhar pessoas, processos, e infra-estruturas com a estratégia.

O BSC deve ser construído pelos níveis de topo das organizações, tendo como principal preocupação o *core business* da organização, ou seja, o que é essencial para que esta leve a cabo a sua missão. É sobretudo utilizado para ciclos de gestão de médio/longo prazo.

Embora não estando previsto no SIADAPRA, a sua implementação pode ser uma mais-valia para os organismos/serviços.

##### 2.1.4.1 Pilares do *Balanced Scorecard*

O ponto de partida para a implementação do *Balanced Scorecard* em qualquer tipo de organização consiste num trabalho de reflexão para identificar quatro conceitos fundamentais:

#### Missão

A missão é o primeiro pilar do BSC. A missão é a razão de ser de uma organização. Terá que permitir responder à pergunta: «Porque (e para quê) existimos?». No sector público e sem fins lucrativos, por vezes faz sentido reformular a pergunta: «O que aconteceria se não existíssemos?». [Pinto, 2007]

A missão orienta a organização e as pessoas. Para ser eficaz, a declaração de missão deve reunir um conjunto de características:

- Ser concisa e orientada para metas;
- Ter um forte conteúdo emocional;
- Traduzir as acções da organização (sobrepondo-se ao significado das palavras colocadas no papel);
- Definir o objectivo tangível (razão de ser) da organização;

- Declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus stakeholders – colaboradores, investidores, clientes e fornecedores.

Exemplos de missão de grandes organizações mundiais:

«Fazer as pessoas felizes.» (*Disney*)

«Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável.» (*MacDonald's*)

«Dar contributos técnicos para o avanço e bem-estar da humanidade.» (*Hewlett-Packard*)

### Valores

Os valores constituem o segundo pilar do BSC. São princípios intemporais que guiam uma organização. Representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os colaboradores e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores. Os valores têm de estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica. [Pinto, 2007]

A organização deve colocar algumas questões que permitam verificar se existe uma ligação efectiva entre os valores proclamados e o *Balanced Scorecard*:

- Os objectivos colocados no BSC estão em sintonia com os valores?
- A organização utiliza os valores como guia, ao levar (desdobrar) o BSC a todos os níveis funcionais?
- Há contradições entre os valores e o BSC? (por exemplo, os interesses e necessidades de alguns sobrepõem-se às necessidades de muitos?)
- Como é que a organização vê os seus valores? Estão escritos, mas são esquecidos? Ou, a realidade mostra que são efectivamente praticados no dia-a-dia?
- A organização utiliza os seus valores como guia para construir parcerias externas?

Exemplos de valores: comunicação, respeito, integridade, responsabilidade, transparência, dedicação, excelência, desenvolvimento profissional, equilíbrio trabalho/vida profissional.

## Visão

A visão constitui o terceiro pilar da estrutura do *Balanced Scorecard*, devendo ser construída após a definição da missão e a proclamação dos valores. A visão é o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização «um sonho ou imagem de futuro, que nos atrai (mas não arrasta) para esse futuro». [Pinto, 2007]

A visão traduz-se numa imagem que a organização acredita poder representar o seu futuro, em termos de utilização de recursos, produtos e serviços. Tem de ser capaz de responder à pergunta «Para onde queremos ir?» e reunir um conjunto de características:

- Motivadora, inspiradora e estimulante;
- Consistente com a visão e os valores;
- Tangível, realizável e verificável;
- Clara e convincente;
- Ponto de focagem para onde convergem esforços;
- Instrumento de comunicação apelativo a todos os *stakeholders*.

Exemplos bem conhecidos de visões organizacionais:

“Ser o líder mundial em imagem.” (*Kodac*)

“Construir um site onde todos possam comprar alguma coisa.” (*Amazon.com*)

“Eliminar os abusos contra o meio ambiente e promover soluções ambientais.” (*Greenpeace*)

## Estratégia

A estratégia é «a arte de ser diferente, através da criação de uma proposta de valor única» (*Michael Porter*).

A estratégia está intimamente ligada à visão. Enquanto que a visão define o “para onde”, a estratégia define o “como”.

Uma estratégia bem formulada e eficazmente executada permite identificar um conjunto de prioridades, para as quais deverão ser dirigidos os recursos e as energias. Entre os muitos benefícios que derivam da estratégia, destacam-se:

- O pensamento estratégico e a acção são estimulados;
- A tomada de decisão é melhorada;

- A performance melhora.

Os pilares para o desenvolvimento e execução de uma estratégia são cinco:

- Olhar para fora da organização para identificar oportunidades e ameaças;
- Olhar para dentro da organização para identificar recursos, competências e práticas;
- Analisar estratégias alternativas, dirigidas para as ameaças e oportunidades;
- Construir a ligação (*fit*) entre as actividades que suportam a estratégia;
- Criar alinhamento.

A Figura 5 mostra a sequência do *Balanced Scorecard*. Quanto mais claros e simples para todas as partes interessadas forem a missão, os valores, a visão e a estratégia, mais fácil se torna a construção de um BSC organizacional.

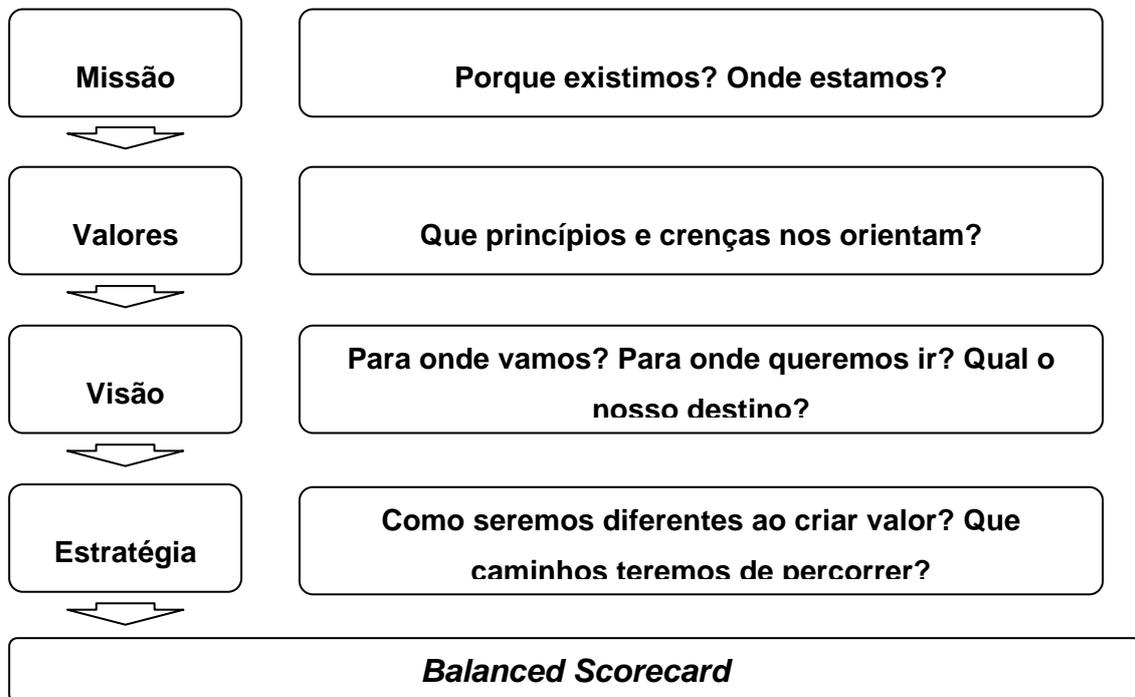


Figura 5 – Sequência do BSC

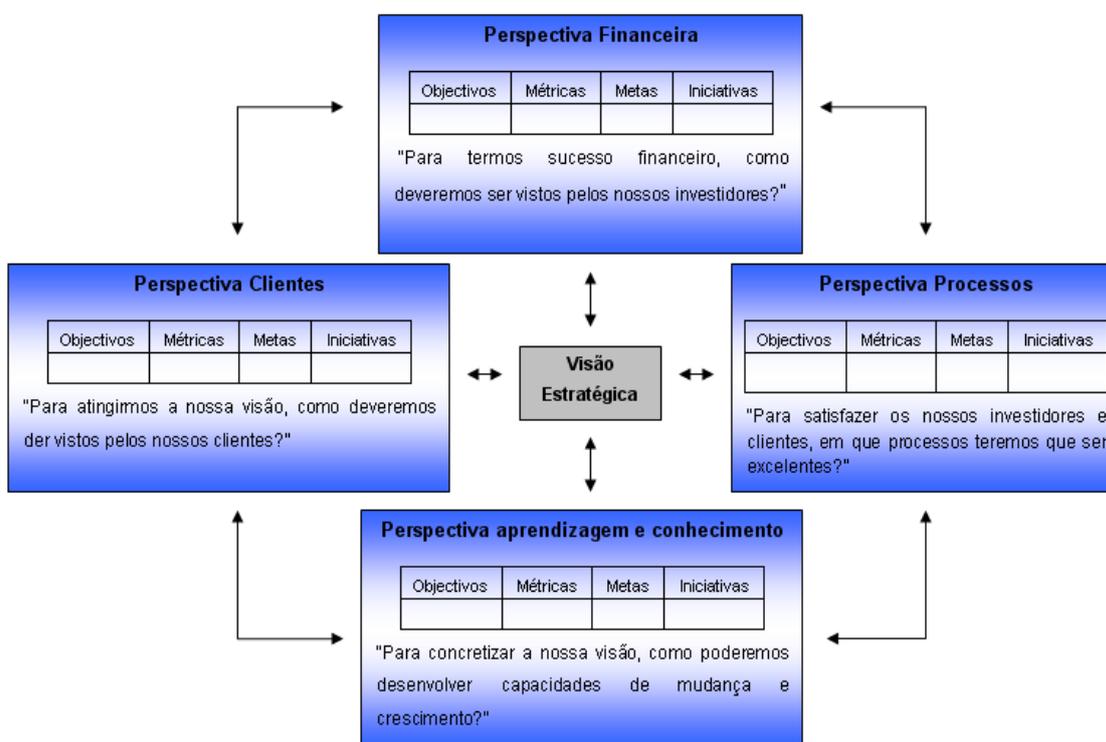
### Alinhamento

“O trabalho realizado nas fases que antecedem a criação do alinhamento, representa apenas cerca de metade do esforço total a desenvolver para executar a estratégia. É através do alinhamento que se efectua a ligação entre as pessoas, as actividades e a

estratégia – cada pessoa na organização deve entender a estratégia e saber qual o resultado que o trabalho diário origina na concretização da mesma”. [Pinto, 2007]

O *Balanced Scorecard* traduz a visão e a estratégia em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem e conhecimento. Para cada uma das perspectivas a organização deverá estabelecer objectivos. Para cada objectivo deverá definir métricas, metas e iniciativas.

A Figura 6 mostra como se relacionam estas perspectivas e as perguntas iniciais que a organização deve fazer a ela própria antes de iniciar a construção do BSC.



**Figura 6 – As quatro Perspectivas do BSC**

Por ser uma ferramenta flexível, o BSC pode ser construído com diferentes configurações. Importa ressaltar que a comunicação da estratégia dentro e fora da organização é uma das principais fases do seu processo de implementação, pelo que a forma de o apresentar deve ser apelativa e entendível por todas as partes interessadas.

A Figura 7 representa o BSC do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS) para o triénio 2005-2008 e ilustra um exemplo do que pode ser a estruturação desta ferramenta.

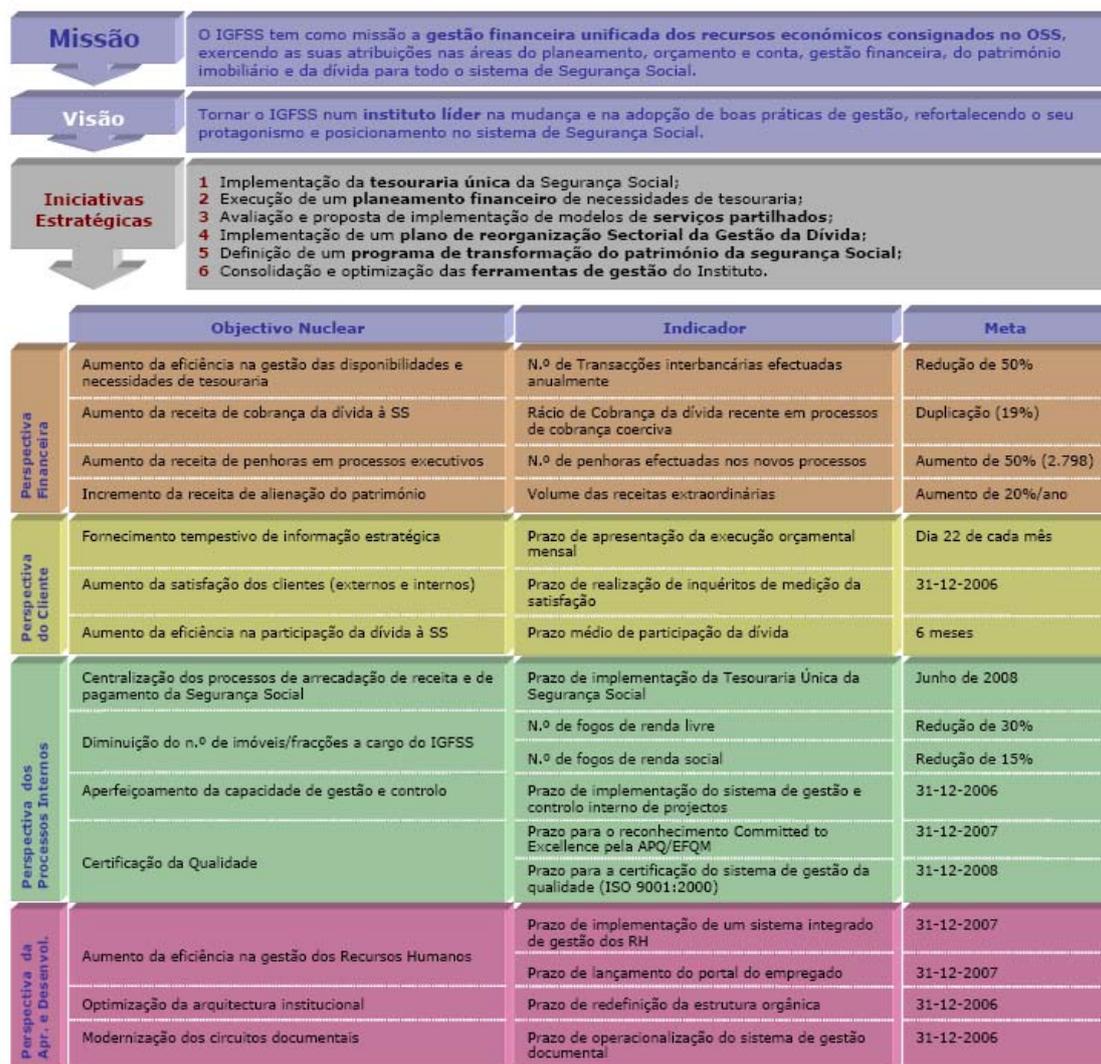


Figura 7 – Exemplo de estrutura de BSC [IGFSS]

### Execução, Monitorização e Revisão

Nas fases de execução, monitorização e revisão que visam, tão simplesmente, a medição do desempenho organizacional, as organizações devem socorrer-se de aplicações informáticas. Estas aplicações informáticas podem ser mais ou menos sofisticadas. Em organizações de pequena dimensão, com estruturas simples e com competências, actividades e processos de menor complexidade, uma aplicação em Excel, construída internamente, pode ser suficiente. Pelo contrário, em organizações de maior dimensão, com estruturas, competências, actividades e processos mais complexos é aconselhável a aquisição de aplicações informáticas mais sofisticadas.

#### 2.1.5 Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)

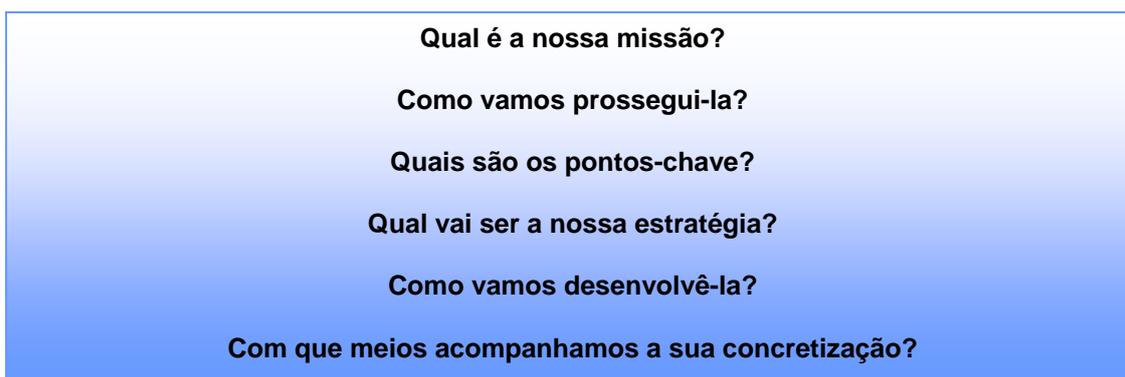
Instrumento de ajuda à gestão, concebido para analisar o desempenho

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim de cada ciclo de gestão.

O aparecimento deste instrumento inovador nas organizações públicas obrigará a uma maior precisão ao nível da construção dos objectivos, mas sobretudo implicará mudanças no próprio processo de gestão que terá que se apoiar num conjunto de indicadores previamente escolhidos.

O QUAR deve estar em sintonia com a Carta de Missão estabelecida para o dirigente superior do serviço, pois estes dois instrumentos estão intimamente ligados. Os efeitos produzidos por um reflectir-se-ão, quase automaticamente, no outro<sup>2</sup>.

Elaborar o QUAR não é particularmente difícil. O que é exigente é o modelo de gestão organizacional que este instrumento pressupõe: uma gestão orientada para resultados implica interrogarmo-nos sobre um conjunto de variáveis que devem ser acauteladas no planeamento e na avaliação subsequente.



---

<sup>2</sup> O QUAR e Carta de missão estão intimamente ligados. Quando se diz que uma organização é a imagem do(s) seu(s) dirigente(s), na maioria das vezes não se está muito longe da realidade. Neste sentido a primeira questão que se coloca ao leitor deste documento é a seguinte: “ Qual o instrumento que deve ser elaborado em primeiro lugar? “

Resposta: Se as organizações, em particular os organismos e serviços da Administração Pública, fossem estáticas tenderia a afirmar-se que por detrás delas estão aqueles que as criaram e/ou construíram e as colocaram em funcionamento, pelo que a Carta de Missão seria elaborada antes do QUAR. Sendo por natureza dinâmicas e tendo por isso capacidade de produzir e reproduzir processos independentemente dos seus dirigentes e colaboradores, devemos ter a noção que Carta de Missão e QUAR devem ser produzidos e reproduzidos consoante os objectivos que, em cada momento são colocados à organização e aos seus actores. Assim, num processo de mudança de dirigente, o QUAR de um organismo/serviço já elaborado poderá ou não ser ajustado aos compromissos estabelecidos pela Carta de missão do novo dirigente.

A identificação das ligações lógicas entre a problemática, os objectivos e os meios postos à disposição da organização é crucial, quer para o processo de planeamento, quer, posteriormente, para desenvolver a avaliação.

Para o gestor do serviço, o QUAR constitui um *tableau de bord* onde tem a oportunidade de:

- Ver
- Compreender
- Avaliar a importância dos desvios
- Decidir
- Redireccionar a acção se for o caso

É também um instrumento pedagógico, pois facilita a evidência para os vários níveis de decisão internos das eventuais necessidades de reorientação de actuação, tornando legível o desempenho global do serviço.

Do ponto de vista externo, para o decisor político e para o cidadão comum, o QUAR constitui um *reporting* sintético e esclarecedor.

A compreensão da política de cada departamento do Governo Regional também fica facilitada com a análise sintética efectuada a partir dos QUAR dos organismos e serviços.

Nos programas e políticas transversais que abrangem dois ou mais departamentos do Governo Regional, o conhecimento mútuo dos QUAR ajudará a articulação entre os respectivos organismos e serviços.

#### **Evidencia a estratégia do serviço**

**Divulga interna e externamente os níveis de desempenho**

**Torna visível a comparação entre meios e resultados**

**Torna mais viável o “*benchmarking*” entre serviços**

#### **2.1.5.1 Regras de elaboração do QUAR**

O QUAR deve ser:

- **Sintético**, ter informação de qualidade, mas não muita informação.

O QUAR não tem por vocação cobrir todos os campos de actividade do serviço, mas limitar-se ao essencial (“*core business*” da organização).

**O QUAR não deverá exceder duas folhas A4**

Nada obsta, embora o acréscimo de custos possa não compensar as vantagens decorrentes que em organizações de maior dimensão ou com grande diversidade de actividades, sejam elaborados QUAR específicos para cada um dos serviços ou unidades de trabalho ou se promova alguma segmentação em função das especificidades.

- **Claro**, fazendo apelo a gráficos sempre que possível.

O QUAR vai ser publicitado, por isso é importante que a sua apresentação seja amigável para quem o consulte.

Os detalhes das fórmulas de cálculo e as fontes dos indicadores deverão ser indicados no fim do documento, de forma a não pesar visualmente.

- **Pertinente**, explicitando os aspectos nucleares do serviço.
- **Coerente**, com os documentos previsionais e de prestação de contas.

Também ao nível dos objectivos a coerência é essencial: os anuais devem ser coerentes com os plurianuais e os dos trabalhadores também devem estar alinhados com aqueles.

- **Actualizado**, com regularidade.

A periodicidade de actualização depende do sistema de informação. Em sistemas de informação integrados com um grau de fiabilidade elevado a actualização poderá ser mais frequente. Na maioria dos organismos e serviços da Administração Pública Regional não existem, não sendo até justificável a sua aquisição, sistemas de informação sofisticados, pelo que se aconselha uma apreciação e actualização – se for o caso - ao documento quadrimestralmente.

- **Evolutivo**, permitindo a análise ao longo dos anos do desempenho obtido.

Isto implica que ao nível dos objectivos estratégicos se verifique alguma estabilidade.

- **Público**, o QUAR vai ser de consulta pública no Portal do Governo Regional.

#### 2.1.5.2 Sistemas de Informação (SI) versus Sistemas de Indicadores de Desempenho (SID)

A informação é a matéria-prima da avaliação e simultaneamente constitui uma das principais dificuldades que esta última enfrenta, pois a fiabilidade e a integridade dos dados nem sempre estão garantidas.

A evolução dos sistemas de informação irá permitir, a prazo, medir os custos dos serviços e dos produtos das acções da administração. Porém, de momento, são poucos os serviços que têm contabilidade analítica ou outro modelo de custeio de actividade. A maioria terá umas aplicações informáticas de apoio mas poucos terão sistemas integrados de informação, os quais apresentam uma maior garantia de qualidade dos dados.

Registe-se, claramente, que para dispor de um Sistema de Indicadores de Desempenho que garanta a fiabilidade e integridade dos dados, requisitos requeridos pelo QUAR, não será necessário dispor de Sistemas de Informação sofisticados.

**Fiabilidade** – atributo dos dados quando estes representam fielmente a realidade.

**Integridade** – os dados são válidos porque não contradizem a realidade, encontram-se protegidos contra modificações não autorizadas.

Aliás, embora o SID constitua uma das componentes do SI, com particular importância na construção dos QUAR, não podemos ignorar que a sua concepção deve estar ajustada quer à estrutura funcional (dimensão e actividade), quer à estrutura financeira (custo-benefício) dos serviços.

Na prática o SID pode fundar-se e resumir-se numa simples folha de cálculo, na qual poderão estar reflectidos os indicadores necessários a reproduzir fielmente o progresso e resultados da actividade dos serviços.

### Condições de sucesso de um SID

No essencial, para que reúna os elementos necessários à medição da gestão e desempenho organizacional, num SID:

- Deve existir um dicionário de dados partilhado por todos os utilizadores do sistema para que a sinceridade e a integridade dos dados ofereçam garantias;
- As regras de construção e de gestão dos dados devem ser explícitas e divulgadas;
- Devem evitar-se rupturas nas cadeias de informação e redundâncias;
- Todos os indicadores devem ser susceptíveis de serem “desconstruídos” até aos dados simples (*audit trail*);
- Devem ser evitados sistemas de recolha muito pesados;
- Deve haver um equilíbrio entre todos os tipos de indicadores;

- Os serviços devem ser selectivos na construção de indicadores;
- Devem efectuar-se controlos periódicos.

Caso já exista um sistema de indicadores é indispensável efectuar um diagnóstico inicial das suas potencialidades e limitações e proceder periodicamente a auditorias.

#### Controlo da qualidade do SID

1. Identificar todas as aplicações de gestão internas (como a contabilidade, aplicações de gestão dos RH, dos stocks, etc.) que fornecem dados para o sistema de indicadores de gestão
2. Analisar as aplicações-fonte para determinar o grau de fiabilidade dos dados
3. Auditar periodicamente os *outputs* do sistema de indicadores, nomeadamente os mais sensíveis ao erro ou os de maior peso no objectivo

O SID, fundado num SI simplificado ou sofisticado, independentemente da opção do serviço, deve permitir criar um processo automatizado de medição dos indicadores, bem como de produzir informação sobre o desempenho da gestão que suporte a sua auto e (eventual) hetero-avaliação.

#### 2.1.5.3 Calendarização

Até 30 de Novembro de cada ano a construção do QUAR deverá estar iniciada. Aconselha-se mesmo que nesta data já esteja concluído, a fim de ser remetido ao respectivo membro do Governo.

Até 15 de Dezembro de cada ano, os membros do Governo aprovam os objectivos anuais de cada organismo ou serviço, inseridos no QUAR.

#### 2.1.5.4 Elementos do QUAR

##### Missão

A missão constitui o fundamento e razão de ser da existência do organismo ou serviço, pelo que deve ser entendida como uma “chave mestra” na condução das organizações. Esta é a razão pela qual deve constar da lei orgânica de cada serviço.

Existimos para quê?

Servimos quem?

Prestamos que serviços?

Com que objectivos?

##### Visão

A visão é o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização «um sonho ou imagem de futuro, que nos atrai (mas não arrasta) para esse futuro» (Nair, M.)

A visão traduz-se numa imagem que a organização acredita poder representar o seu futuro, em termos de utilização de recursos, produtos e serviços. Tem de ser capaz de responder à pergunta: «Para onde queremos ir?»

É a partir da missão e da visão que os gestores tenham da organização que se deverá definir um plano estratégico, ou pelo menos, um conjunto de objectivos estratégicos que concentrem a atenção nas questões críticas e fundamentais da organização.

Qual é a nossa vantagem competitiva?

Quem são as partes interessadas nos nossos serviços?

Que interesse e que poder têm os *stakeholders* sobre a organização?

Quais as variáveis da envolvente externa que influenciam a organização?

Efectuado o diagnóstico do organismo ou serviço, e contextualizada a sua situação no conjunto das políticas definidas para o sector, constantes de diversos documentos – Programa do Governo, Orientações a Médio Prazo, Orçamento Anual da Região Autónoma dos Açores e outros documentos estratégicos, como os planos sectoriais – cabe a definição dos objectivos estratégicos.

### Objectivos

É unanimemente considerado impossível gerir – e não apenas ir exercendo competências – sem fixação prévia de objectivos.

No entanto, não se deve escamotear o que a definição de objectivos apresenta no sector público. Ao contrário, no sector privado não se verificam as mesmas dificuldades porque o lucro é um indicador simples, claro e de utilização universal.

Acresce ainda que a acção pública é cada vez mais complexa: são muitas as actividades que a Administração Regional prossegue e são múltiplos os seus objectivos.

Também é verdade que a linguagem política não se reduz a uma lógica de gestão e a informação prestada tem de ser ponderada, pois o cidadão ou o utilizador têm uma grelha de leitura diferente dos responsáveis dos serviços.

Apesar das reconhecidas dificuldades, o caminho para uma gestão pública profissional e responsável tem de ser trilhado.

Os objectivos sem prazos e sem metas são tão gerais que, apesar de consensuais, se tornam inócuos ou completamente inúteis.

São ainda muitos os serviços que continuam a formular os objectivos de forma vaga, abstracta e sem hierarquização.

Ora, sem medidas concretas nem prazos para atingir os objectivos delineados, sem indicação de prioridades ou meios financeiros a envolver, os objectivos estratégicos não passam de cartas de intenções que ninguém leva a sério.

Os Planos de Actividade têm que fixar objectivos, critérios e prioridades de forma a constituírem uma matriz na qual o orçamento do organismo/serviço se enquadre.

Os objectivos estratégicos (OE) devem traduzir as grandes linhas da acção do Governo Regional, em particular, as prioridades da acção de cada um dos departamentos e estar alinhados com a política pública que prosseguem.

Objectivos plurianuais = Objectivos estratégicos

Objectivos Anuais = Objectivos operacionais

## Objectivos Estratégicos e Operacionais

### Objectivos estratégicos

São os objectivos globais de médio e longo prazo. Indicam a direcção pretendida para a organização e definem os resultados e efeitos finais a prosseguir.

### Objectivos operacionais

A formulação mais concreta de um objectivo estratégico, como por exemplo ao nível da unidade orgânica. Um objectivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de actividades e acções.

A definição de objectivos estratégicos e operacionais reveste-se, em alguns casos, de alguma complexidade.

À medida que subimos na estrutura hierárquica da administração pública os objectivos estratégicos e operacionais tendem a ser mais gerais e vagos, parecendo perder em objectividade.

É por esta razão que muitas vezes olhamos para os objectivos operacionais de um organismo/serviço e parece estarmos perante um objectivo estratégico, e não raras

vezes olhamos para um objectivo estratégico de um serviço e parece estarmos perante um objectivo operacional.

A determinação de objectivos estratégicos e operacionais está intimamente ligada a diferentes níveis de abstracção. Para determinarmos objectivos estratégicos e operacionais temos de ter consciência destes níveis de abstracção, consoante estejamos no topo, nos patamares intermédios ou na base da estrutura hierárquica da administração. Mesmo no seio de cada patamar da estrutura hierárquica podemos definir objectivos estratégicos e operacionais mais ou menos gerais.

Assim, à medida que definimos, para os departamentos do Governo, para os organismos e para os serviços, os objectivos estratégicos e os objectivos operacionais devemos fazer sempre as seguintes perguntas: Porquê? Para quê? e Como?

A figura seguinte demonstra este raciocínio:



### Número de objectivos

O Decreto Legislativo Regional nº 41/2008/A, de 27 de Agosto, não obriga à apresentação de um número máximo ou mínimo de objectivos estratégicos ou operacionais.

Considerando a realidade dos organismos e serviços da Administração Pública Regional, aconselha-se a que o número de objectivos estratégicos não exceda os 5 e os objectivos operacionais decorrentes daqueles não exceda os 10. No caso de organismos ou serviços de grande dimensão e/ou com elevada complexidade de competências estes números deverão ser ajustados.

Chama-se, no entanto, a atenção que quanto maior for o número de objectivos mais complexo será o QUAR e, por via disso, poderá perder qualidade, clareza, pertinência e coerência.

### Tipo de Objectivos

O Decreto Legislativo Regional nº 41/2008/A, de 27 de Agosto, obriga à apresentação de objectivos de três tipos:

- a) «Objectivos de eficácia», entendida como medida em que um organismo ou serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- b) «Objectivos de eficiência», enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- c) «Objectivos de qualidade», traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

No entanto, não menciona se estes três tipos deverão ser identificados nos objectivos estratégicos e operacionais. Mais uma vez, deveremos ter em atenção a dimensão dos organismos e serviços para respeitarmos esta obrigatoriedade. Assim, aconselha-se que, se possível, em ambos os casos (objectivos estratégicos e operacionais) sejam contemplados os três tipos. Na certeza, porém, que estes tipos deverão estar forçosamente contemplados nos objectivos operacionais.

Por último, e ainda relativamente a este ponto, não é estipulada uma percentagem de objectivos por tipo, mas é certo que, dadas as competências dos organismos e serviços públicos, os objectivos de eficácia serão os mais fáceis de identificar e, por isso, apresentar-se-ão em maior número e os objectivos de qualidade, por serem mais difíceis de identificar e de levar a cabo, apresentar-se-ão em menor número no QUAR.

Por se reconhecer que é na definição de objectivos e metas que os serviços públicos terão mais dificuldades em elaborar o QUAR, é fornecido ao leitor um conjunto de exemplos de boas e más práticas na operacionalização dos objectivos, constantes dos **Anexos I e II** do presente documento.

Número limitado

Centrados no foco estratégico

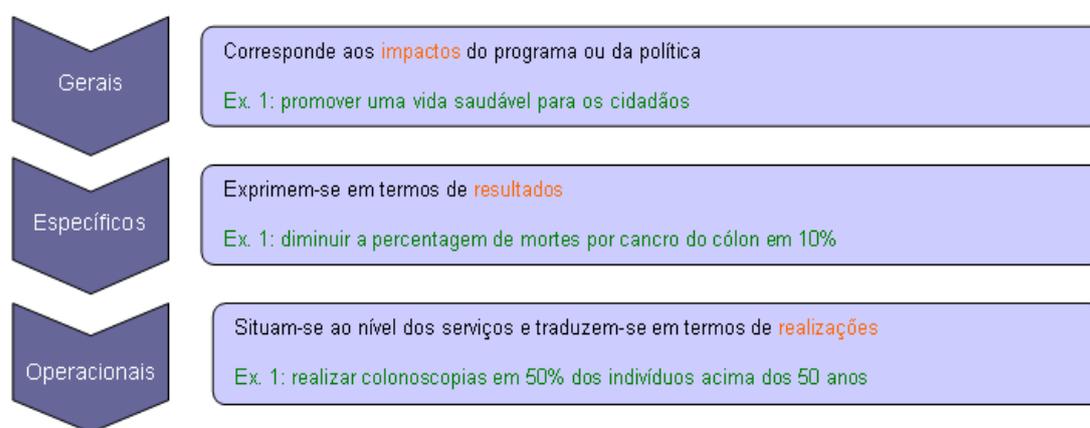
Representar o essencial da missão

### Amplitude dos objectivos

Os objectivos não têm de abranger a totalidade das atribuições e actividades das organizações.

Os objectivos seleccionados devem corresponder às acções com maior expressão financeira e/ou às que apresentem os desafios das opções de políticas públicas consideradas mais importantes.

Os objectivos situam-se numa cadeia lógica: do mais geral – o das políticas – para o operacional – da responsabilidade dos serviços. A Figura 8 representa a cadeia lógica de operacionalização de objectivos.



**Figura 8 – Cadeia lógica de operacionalização de objectivos**

Esta hierarquia tem importância para entender as abordagens da eficácia e da eficiência que veremos em seguida, a propósito dos 3 objectivos que servem como parâmetros de avaliação.

### Objectivos de Eficácia

Podem ser aferidos na sua tripla vertente:

#### Eficácia aferida pelo impacto

Os objectivos gerais visam a modificação do ambiente económico, social, ecológico, sanitário, cultural, etc. e indicam o impacto ou efeito da acção pública.

O impacto, também denominado eficácia final, por se traduzir pelas consequências das políticas desenvolvidas, constitui a base de avaliação do sucesso ou insucesso das políticas.

A eficácia final é normalmente intangível e dificilmente quantificável, o que torna a sua mensuração difícil.

De sublinhar também a complexidade de estabelecer relações causais entre as realizações e os resultados com os impactos.

### Eficácia aferida pelo resultado

Os objectivos específicos exprimem-se em resultados ou efeitos imediatos para os beneficiários da actuação do serviço.

Fornecem indicações sobre o comportamento ou a capacidade dos beneficiários, sendo mais fáceis de medir do que os impactos, mas mais difíceis que as realizações dos serviços.

### Eficácia aferida pelo realizado

Esta é a vertente em que os serviços públicos se situam. Os objectivos operacionais têm em vista a produção de bens ou serviços.

Neste sentido, um serviço é eficaz se atingiu os objectivos que se tinha proposto.

Esta eficácia é medida por unidades físicas (tempo dispendido, nº de ocorrências, etc.) ou monetárias.

### Objectivos de Eficiência

Têm por finalidade otimizar a utilização dos fundos públicos e podem ser vistos por dois prismas:

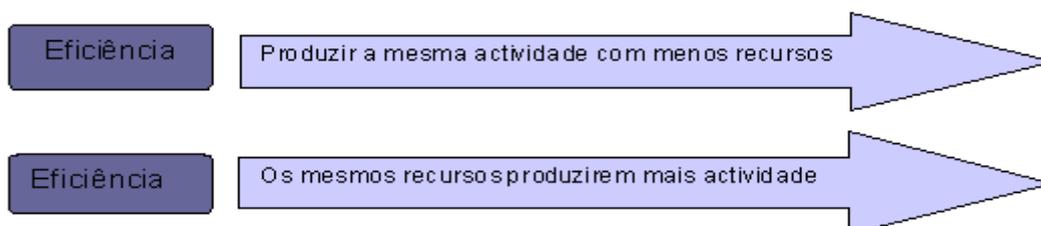


Figura 9 – Prismas da eficiência

Os objectivos de eficiência traduzem a relação entre os bens e os serviços prestados (ou resultados e impactos) e os recursos utilizados para os produzir.

Nos serviços da Administração Pública é conhecida a invariabilidade dos custos pelo que a eficiência terá mais tendência a ser vista pelo lado da produtividade do que pela componente económica.

A avaliação da boa gestão dos recursos pondera os resultados obtidos face aos esforços realizados.

### Objectivos de Qualidade

Trata-se do objectivo mais difícil de medir quer no sector público, quer no privado, com maior dificuldade no primeiro.

Desde logo, porque o conceito de qualidade não é inequívoco, sobretudo quando estamos perante organismos ou serviços com características de heterogeneidade e intangibilidade muito significativas.

Uma das formas de medir a qualidade é em função das percepções dos utilizadores, embora esta medição tenha que ser contextualizada e ponderada em função de factores psicológicos e sociológicos.

Nos utilizadores, é de incluir tanto o utente externo (utilizador de um serviço público) como o utente interno (outros serviços públicos que beneficiem da actividade daquele serviço).

Há também o conceito de qualidade técnica ou objectiva.

Neste tipo de qualidade importa que previamente tenham sido acordados parâmetros ou critérios de qualidade para essas classes de produtos ou serviços.

Não obstante a dificuldade de medição da qualidade, há objectivos que na óptica do cidadão são consensualmente identificados com a qualidade, designadamente:

- Reduzir em x % o número de pedidos de esclarecimento/ajuda/resolução de problemas;
- Reduzir em x% o nº de reclamações;
- Aumentar em x% o nº de técnicos certificados em qualidade;
- Aumentar as competências em gestão da qualidade para x colaboradores e dirigentes.

---

## Características dos objectivos

### Clareza

Formulados mediante a utilização de uma linguagem clara e simples, para facilitar a sua leitura e compreensão por trabalhadores, utentes, contribuintes e outras partes interessadas.

### Precisão

Conter um verbo de acção, de modo a especificar a situação que pretende atingir ou modificar. Evitar que se confunda com a missão e/ou com a enunciação de uma grande opção do plano ou política pública.

### Pertinência

Estarem alinhados com as políticas públicas, a missão e a estratégia da gestão.

### Mensurabilidade

Definidos de tal forma que a sua realização possa ser medida através de mecanismos de monitorização e permita uma apreciação objectiva da sua realização.

### Viabilidade

Os objectivos devem ser realizáveis, caso contrário não constituem um elemento de referência para a gestão. No entanto, devem ser ambiciosos de forma a não ficarem aquém da capacidade disponível do serviço o que conduziria à ineficiência dos seus recursos.

### Comparabilidade

Sempre que diversos serviços concorram para um determinado objectivo de política/programa/projecto, os indicadores de resultado e de impacto devem viabilizar comparações regionais, nacionais e internacionais.

Dada a importância estratégica e a transversalidade que estes indicadores geralmente exigem, a criação é da responsabilidade dos serviços de planeamento, estratégia e avaliação.

É desejável que a comparabilidade, regional, nacional ou internacional, seja suportada por custos-padrão e referenciais internacionais.

### Referenciais

Os objectivos anuais devem sustentar-se sempre que possível em referenciais, comumente, aceites. Na maioria das situações sabemos que tal não será ainda viável, pelo que se sugere a utilização do histórico de serviço.

### Indicadores

Podem definir-se como a medida de um objectivo que se pretende alcançar ou atingir, de um recurso mobilizado, de um efeito obtido, de um elemento de qualidade, de uma variável de contexto, no entanto, são acima de tudo, instrumentos de informação com vista a apoiar os gestores a comunicar, a negociar ou a decidir.

Representam uma grandeza, um número, uma cifra, um cálculo (nº, % ou taxa) que permite objectivar o acontecimento ou uma situação e interpretá-los.

### Para que servem?

Os indicadores inserem-se numa lógica de gestão do desempenho, visando orientar a acção dos gestores e criando meios de comparação dos desempenhos.

Fixar metas que traduzam os objectivos previamente definidos

Medir os resultados atingidos por comparação com as metas estabelecidas

Compreender e analisar os resultados atingidos

Orientar a decisão dos gestores com o objectivo de melhorar o desempenho

Fundamentar o diálogo entre a gestão e os diversos níveis hierárquicos

### Em função do tratamento da informação, os indicadores podem ser:

- **Elementares/Simples** (nº de escolas remodeladas);
- **Derivados** (taxa de crescimento médio anual da população escolar);
- **Compostos/Compósitos** (taxa específica de escolarização da população de 15-17 anos, índice de qualidade da formação ministrada).

### Indicadores de eficácia

#### Realização

Estes indicadores descrevem a actividade desenvolvida em determinado período de tempo (ciclo de gestão) e incluem uma descrição das suas características.

- Percentagem de km de estrada construída face ao previsto;
- Percentagem de formandos cuja qualidade foi certificada;
- Número de projectos que receberam apoio financeiro para desenvolver ecoprodutos.

#### Resultados

Os indicadores de resultados dizem respeito aos efeitos directos e imediatos sobre a população-alvo das acções desenvolvidas pelos serviços.

- Tempo poupado (tempo de viagem x número de utentes);
- Percentagem de formandos que concluíram com êxito o curso;

- Percentagem de firmas elegíveis com certificação em ecoprodutos.

### Impacto(s)

Os indicadores de impacto referem-se às consequências das acções desenvolvidas pelos serviços, relativamente a conjuntos de pessoas ou serviços que extravasam os beneficiários directos das acções realizadas pelos mesmos serviços.

- Ganhos de acessibilidade (EES= medição da facilidade de acesso de um ponto ao outro) e % de empresas satisfeitas com acessibilidade;
- Percentagem de empresas beneficiadas com colocação dos formandos;
- Nº de novos ecoprodutos criados.

$$\text{Indicador de eficácia} = \frac{[\text{Produção (bens e/ou serviços) obtida / custos reais}]}{[\text{Produção (bens e/ou serviços) prevista / custos-padrão}]}$$

### Indicadores de eficiência

Relacionam os custos de produção com a produção obtida sendo, por isso, por vezes designados de indicadores de produtividade.

São expressos em rácios que conjugam indicadores de meios com indicadores de realização ou de resultados ou, mais raramente, de impactos.

- Taxa de efectivos da força policial no activo afectos a funções de polícia e não a funções administrativas;
- % do número de utentes atendidos num determinado período de tempo, pelo mesmo corpo clínico do Centro de Saúde;
- % de processos concluídos após a implementação de um novo sistema informático de *workflow*.

### Custos-padrão

Recomenda-se a utilização dos custos-padrão como elementos facilitadores da objectivação da medida.

Uma alternativa possível, dada a dificuldade de obtenção de custos-padrão em serviços públicos, é a utilização de séries cronológicas dos bens e serviços produzidos.

Repare-se, contudo, que as séries cronológicas apenas nos dão a indicação da eficiência relativa ao longo dos anos, nada significando quanto à “bondade” do valor de referência.

- Custo por km de estradas construídas; custo de construção de habitações para fins sociais;
- Custos de emissão de certidões electrónicas, de vistos, passaporte electrónico;
- Custo/hora de formação ministrada, custos de materiais (inertes, máquinas e outros).

### Indicadores de qualidade

A qualidade pode ser medida na perspectiva da satisfação expressa pelos utentes ou na óptica do respeito por procedimentos pré-definidos, daí os dois tipos de indicadores que lhes correspondem: os que medem a satisfação dos utentes e os que medem a qualidade dos processos.

Para a determinação destes indicadores devem ser tidos em conta os seguintes factores: análise das necessidades que fundamentam a definição de critérios de qualidade, a fixação de padrões ou standards e o recurso a instrumentos de medida.

#### Qualidade técnica

Conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço, que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes.

- Taxa de erro;
- Nível de satisfação dos utentes;
- Tempo de espera.

### Que características devem ter os indicadores?

O SIADAPRA 1 estabelece como princípios de construção dos indicadores:

**Pertinência face aos objectivos que se pretendem medir**

Estar directamente alinhados com o resultado ou fim dos objectivos previamente definidos, permitindo a medição efectiva da sua realização.

**Credibilidade**

Construídos com base em elementos de confiança, os cálculos e métricas estabelecidos devem ser precisos.

**Facilidade de recolha**

A sua obtenção deve ter um custo aceitável e ser fácil de calcular e interpretar.

**Clareza**

Devem fornecer informação clara e simples, facilmente comunicável e compreensível.

**Comparabilidade**

Para apreciação dos resultados obtidos, no tempo (evolução do desempenho de um ano para o outro) e no espaço (comparação de um território com outro).

**Processo de criação participado**

Deve ser assegurada a participação das várias unidades orgânicas do serviço.

**Outros aspectos a observar:****Adequados**

Na medida em que os indicadores se devem adaptar à natureza e à estrutura do serviço cujo desempenho se visa avaliar, bem como ao elemento que se quer medir.

**Inequívocos**

Não permitirem interpretações díspares.

**Orientados**

Devem reportar-se a um aspecto substancial do resultado esperado e não a um aspecto marginal através do qual apenas se obtenha informação parcial sobre esse mesmo resultado.

**Relevantes**

A informação obtida através deles deve ser essencial para a apreciação dos resultados obtidos e consequentemente para informar, controlar, avaliar e tomar decisões.

**Sensibilidade**

Capacidade de um indicador para detectar as mudanças produzidas na realidade medida.

#### 2.1.5.5 Meios disponíveis

A natureza e quantidade dos recursos (humanos e financeiros) planeados para o ciclo em gestão e os que efectivamente contribuíram para os resultados de gestão alcançados devem ter expressão no QUAR.

Para simplificar a comparabilidade de desempenhos, ao nível dos recursos humanos deve ser atribuída uma pontuação para cada um dos novos tipos de carreiras na Administração Pública (numa escala de 20 a 5) e assumido um valor global para a Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH).

O cálculo dos recursos humanos e financeiros é exemplificado nos **Anexos III e IV** do presente documento.

#### 2.1.5.6 Grau de realização de resultados

Para um serviço que tenha definido um total de três objectivos, e apenas um indicador para cada um deles, o grau de realização aferido pelas metas é a leitura imediata.

Já no caso de haver mais do que um indicador para o mesmo objectivo, o grau de desvio tem de ter em conta as ponderações atribuídas a cada indicador.

Em cada objectivo deve ser identificado o resultado obtido de acordo com as ponderações atribuídas aos três parâmetros de avaliação – eficácia, eficiência e qualidade – de acordo com a ponderação proposta (e aceite pelo decisor político).

O QUAR deverá fazer a evidência da ponderação (fórmula e aplicação), se possível, também de forma gráfica.

Este apuramento dá origem ao posicionamento segundo um dos três seguintes níveis de graduação:

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

### Identificação dos desvios

#### Quanto aos resultados:

Apurados os resultados, o QUAR tem uma coluna própria para identificar os desvios em cada um dos objectivos e de forma mais agregada em cada parâmetro.

Quando os serviços indiquem mais do que um objectivo em cada parâmetro e ainda diversos indicadores, a identificação dos desvios obrigará a aplicar uma média ponderada.

#### Quanto aos meios:

O cálculo dos desvios incide sobre a pontuação planeada e a pontuação executada, esta última com base na Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH), a qual sugerimos seja trabalhada em dias (ver **Anexo III**).

Quanto aos critérios de indexação da pontuação indicados, poderão vir a ser afinados no decurso do próximo ano em função dos níveis remuneratórios que vierem a ser fixados.

Nos recursos financeiros, deve ser efectuada a comparação entre os valores estimados e realizados, para cada uma das componentes – Funcionamento e Plano – com base nos montantes aprovados no orçamento do serviço para cada ano e nos montantes despendidos (reflectidos na conta de gerência).

Apurados os desvios, importa compreender as razões que os motivaram.

Se quanto aos meios é mais evidente a explicação dos desvios a partir da fórmula de cálculo, para os resultados poderá haver a necessidade de uma explicação sintética para cada objectivo.

#### Síntese gráfica

Quantificados os desvios e explicitadas as razões, sugere-se uma evidência gráfica dos mesmos, de forma a tornar a sua leitura amigável para o universo de utilizadores que se espera que venha a crescer ao longo dos anos.

##### 2.1.5.7 Avaliação final

A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:

- Desempenho Bom, atingiu todos os objectivos, superando alguns;
- Desempenho Satisfatório, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
- Desempenho Insuficiente, não atingiu os objectivos mais relevantes.

##### 2.1.5.8 Notas metodológicas na construção do QUAR

No **Anexo V** do presente manual são fornecidas as notas metodológicas a seguir na construção do QUAR.

2.1.5.9 Boas e Más práticas na construção do QUAR

As Figura 10, Figura 11 e Figura 12 exemplificam uma boa e uma má prática na construção de um QUAR.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 200_ (ano n)									
Departamento: x									
Organismo: y									
Missão: Assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo									
Visão: Tornar este serviço mais eficiente na gestão dos recursos humanos e financeiros									
Objectivos estratégicos (OE):									
OE 1: Diminuir nos próximos 3 anos as despesas de funcionamento em 20%									
OE 2: Melhorar os sistemas e procedimentos internos com vista a uma gestão pela Qualidade									
OE 3: Prestar um serviço mais eficaz e eficiente aos gabinetes, membros do governo e outros clientes									
Objectivos operacionais	Realizado Ano 200_ (ano n-1)	Meta Ano 200_ (ano n)	Concretização			Desvios			
			Resultado	Classificação					
				Superou	Atingiu		Não atingiu		
<b>EFICÁCIA</b>			<b>70%</b>			<b>x</b>			
<b>OB 1 (OE3)</b>	<b>Ponderação de 50%</b>								
Aumentar a resposta a pedidos externos na área da documentação e arquivo	Ind 1	Total de imagens disponibilizadas do Arquivo Digital	88.500	200.000	200.000		x		0%
	Peso	60%			100%				
	Ind 2	Total de imagens disponibilizadas da Biblioteca Digital	6.909	9.000	9.100	x			1%
	Peso	40%			101%				
<b>OB 2 (OE2)</b>	<b>Ponderação de 50%</b>								
Modernizar os sistemas de informação através da virtualização	Ind 3	Número de postos de trabalho virtuais implementados	0	50	20			x	-60%
	Peso	100%			40%				
<b>EFICIÊNCIA</b>			<b>105%</b>			<b>x</b>			
<b>OB 3 (OE2)</b>	<b>Ponderação de 50%</b>								
Melhorar os processos com vista à eficiência dos mesmos	Ind 4	Nº de interoperabilidades entre sistemas	1	5	6	x			20%
	Peso	50%			120%				
	Ind 5	Número total de processos informatizados	8	12	12		x		0%
	Peso	50%			100%				
<b>OB 4 (OE1)</b>	<b>Ponderação de 50%</b>								
Racionalizar custos no serviço no âmbito das actividades da Unidade de Compras	Ind 6	$((\text{Custos do ano N} - \text{Custos comparáveis do ano N-1}) / \text{Custos comparáveis do ano N-1}) * 100$	N/A	20%	20%		x		0%
	Peso	100%			100%				
<b>QUALIDADE</b>			<b>22%</b>			<b>x</b>			
<b>OB 5 (OE3)</b>	<b>Ponderação de 100%</b>								
Garantir a satisfação dos Gabinetes, Membros do Governo e outros clientes	Ind 7	Índice de satisfação dos Gabinetes dos Membros do Governo (0 a 20)	16	16,5	2			x	-88%
	Peso	80%			12%				
	Ind 8	Índice de satisfação de outros clientes (0 a 20)	16	16,5	10			x	-39%
	Peso	20%			61%				
Justificação para os desvios ...									

Figura 10 – QUAR (Boa Prática) – Parte 1

Figura 11 – QUAR (Boa Prática) – Parte 2

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 200_ (ano n)									
Departamento: x									
Organismo: y									
<p><b>Missão:</b> De acordo com o Decreto-Regulamentar n.º59/2007, de 27 de Abril, o GPERI tem por missão garantir o apoio técnico à formulação das políticas, ao planeamento estratégico e operacional, bem como a observação e avaliação global de resultados obtidos, o acompanhamento dos institutos, organismos e empresas tuteladas, em articulação com os demais serviços do MOPTC, assegurando ainda as funções comuns de coordenação e apoio técnico em matérias relacionadas com a União Europeia e com as relações externas. <b>(não corresponde ao conceito de missão)</b></p> <p><b>Visão:</b> Tornar este serviço mais eficiente na gestão dos recursos humanos e financeiros</p> <p><b>Objectivos estratégicos (OE):</b>                      OE 1: Melhoria das actividades de referência (demasiado vago)                      OE 2: Corporizar novas áreas de intervenção e preparar os processos para a reforma da PAFT (vários objectivos num só)                      OE 3: Fazer protocolos (não tem verbo de acção - melhorar,garantir - e não diz o que se pretende atingir - competitividade, qualidade)</p>									
Objectivos operacionais	Realizado Ano 200_ (n-1)	Meta Ano 200_ (ano n)	Concretização			Desvios			
			Resultado	Classificação					
				Superou	Atingiu		Não atingiu		
<b>EFICÁCIA</b>									
<b>OB 1 (OE3)</b>	<b>Ponderação de</b>								
<b>Implementar um modelo tipo de protocolo (é binário - Sim/Não- não permitindo a superação)</b>	<b>Ind 1</b>	NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS NOSSOS PARCEIROS COM O NOSSO MODELO TIPO DE PROTOCOLO. (este indicador não está directamente alinhado com o resultado ou fim do objectivo previamente definido, e assim não permite a medição efectiva da sua realização).							
	<b>Peso</b>								
<b>EFICIÊNCIA</b>									
<b>OB 2</b>	<b>Ponderação de</b>								
<b>Melhorar a eficiência energética das nossas instalações (não tem impacto em nenhum obectivo estratégico)</b>	<b>Ind 2</b>	ELABORAR UM PLANO PARA MELHORAR A EFICIÊNCIA ENERGÉTICA (os objectivos são medidos por indicadores de medida, sejam valores, números, taxas em %, graus em %, uma escala de 0-20, etc)							
	<b>Peso</b>								
<b>QUALIDADE</b>									
<b>OB 3 (OE2)</b>	<b>Ponderação de</b>								
<b>Fazer o levantamento das etapas dos processos A,B e C e simplificá-los (corresponde a uma mera iniciativa ou actividade)</b>	<b>Ind 3</b>	DATA DE CONCLUSÃO DO LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS A,B e C (deve permitir detectar a evolução progressiva em direcção ao obectivo)							
	<b>Peso</b>								
Justificação para os desvios ...									
<b>Meios disponíveis</b>									
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Planeados</b>	<b>Executados</b>	<b>Desvio</b>					
Dirigentes - Direcção superior	22	66							
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	160							
Técnicos Superiores	12	516							
Técnicos Profissionais	9	270							
Administrativos	8	280							
Operários	6	24							
Auxiliares	5	80							
TOTAL		1396							
<b>Orçamento (M€)</b>	<b>Estimado</b>	<b>Realizado</b>	<b>Desvio</b>						
Funcionamento	10.474.130,000								
Plano	8.315.608,000								

Figura 12 – QUAR (Má Prática)

### 2.1.6 Plano de Actividades

A Resolução nº 100/2003, de 31 de Julho, veio aprovar o regime geral de elaboração de planos e relatórios de actividades na Administração Pública Regional Autónoma dos Açores.

Embora complementares, plano e relatório de actividades são documentos distintos; enquanto que o primeiro serve para simular o futuro próximo desejado e estabelecer as acções necessárias e os meios adequados para atingir o pretendido, o segundo serve para avaliar os resultados das acções definidas naquele.

Na elaboração de ambos, com *timings* próprios, devem participar, entre outros, os trabalhadores de cada organismo bem como os seus representantes, os quais devem ser informados dos respectivos conteúdos depois de aprovados.

Face aos esforços em curso para modernizar o processo orçamental, o controlo administrativo e a eficiência em termos de custos na prestação de serviços, torna-se imprescindível uma (maior) aproximação a uma abordagem orçamental e de gestão orientada para os resultados, o que só é possível procedendo-se a um planeamento e controlo adequados, pressupostos fundamentais para qualquer gestão eficiente seja ela privada ou pública.

Assim, o plano de actividades surge como uma peça fundamental para a elaboração do orçamento, constituindo uma fase essencial do processo de planeamento ao orientar as decisões de afectação de recursos para a consecução dos objectivos determinados, o que, face aos orçamentos restritivos existentes, permitirá ao poder político tomar as decisões necessárias, em conformidade com os resultados que pretenda vir a atingir.

Como atrás se constatou, não é possível pensar em planeamento sem controlo, pois ambos estão intimamente relacionados. O relatório de actividades não é mais do que uma forma de controlo que vem permitir avaliar a conformidade do desempenho com os planos definidos, por forma a serem detectados os desvios, avaliados os resultados e recolhida informação que permita planear o futuro.

Parece, pois, importante referir que a elaboração do plano de actividades deve ser efectuada tendo por base a possibilidade, sempre que possível, de aplicação de princípios de gestão moderna, os quais são hoje uma preocupação constante em qualquer organização que pretenda responder com eficácia às mudanças profundas das necessidades dos seus clientes, face a um ambiente envolvente cada vez mais agressivo.

Assim, chama-se a atenção para alguns aspectos importantes:

- Necessidade de proporcionar reuniões com os diversos níveis hierárquicos que os ajudem a vencer limitações em termos de inovação e criatividade mantendo um ambiente propício à geração de novas ideias.

Para o efeito, devem ter-se em conta quatro regras fundamentais:

- Não criticar sugestões;
- Encorajar ideias mesmo que à primeira vista pareçam despropositadas;
- Preferir a quantidade à qualidade;
- Não tomar cada ideia como “propriedade intelectual” sua.

A duração destas reuniões depende, evidentemente, das pessoas envolvidas e da dificuldade do tema, pelo que podem durar alguns minutos como várias horas; contudo, o aconselhável é, em regra, cerca de 30 minutos, com recurso ao *brainstorming*.

- Sendo hoje a rapidez e a flexibilidade dois requisitos-chave para a sobrevivência de qualquer organização, tal não se coaduna com os níveis hierárquicos existentes, os quais são geradores de burocracia e dificultam a aproximação ao utente; torna-se, pois, necessário em muitas organizações proceder a uma reestruturação por via da redução das estruturas hierárquicas.

- A necessidade de responder cada vez mais com celeridade aos utentes exige descentralização de competências e maior capacidade de autonomia e responsabilidade a todos os níveis de funcionários.

- A tendência é cada vez mais para que os serviços que não produzam valor acrescentado para os cidadãos sejam executados por entidades exteriores à organização, em vez de produzidos internamente (*outsourcing*). As grandes vantagens residem na redução de efectivos e na libertação dos executivos para se dedicarem mais a outras competências, nomeadamente, de ordem estratégica, para além de implicar uma racionalização de custos.

- A nova base para a organização deve pressupor um trabalho de reengenharia que evolua da actividade para o resultado; do trabalhador para o profissional; da administração para o cliente do serviço público; da tarefa para o processo, o que se pode traduzir no seguinte esquema:



- Todas estas mudanças devem levar as organizações a repensarem ao nível de processos, definição de postos de trabalho, estruturas organizativas, sistemas de gestão, valores e crenças, com vista a obterem melhorias em termos de qualidade, custo, serviço e rapidez.
- As organizações devem, cada vez mais, potenciar o desenvolvimento das tecnologias, rentabilizando, por exemplo, a possibilidade do acesso à informação ser partilhado por diversos utilizadores localizados em qualquer ponto do país ou do mundo (*networking*). O melhor exemplo à escala global é o da Internet, que permite a ligação em rede e *on-line* entre um e vários indivíduos ou serviços localizados em qualquer ponto do mundo.
- Para a implementação de projectos de melhoria da qualidade e da reengenharia de processos, um aspecto extremamente importante a ter em consideração, são experiências de sucesso em outras organizações, pelo que se deve fomentar a recolha de informações e a obtenção de dados sobre as mesmas, que possam contribuir para a resolução dos problemas existentes (*benchmarking*).

As organizações que melhor conseguem acompanhar as mudanças são aquelas que estão em constante aprendizagem, aprendendo à medida que os seus funcionários ganham novos conhecimentos e promovendo a criatividade e a inovação propiciadas pelas potencialidades dos indivíduos ou dos grupos organizados (*learning organization*).

Como princípio basilar de uma gestão eficaz e eficiente está sempre subjacente o bom senso e a preocupação em servir com qualidade o utente/cliente de cada serviço público.

Como reforço do atrás descrito, planear é simular o futuro desejado e estabelecer previamente as acções necessárias e os meios adequados para atingir o pretendido. Uma das finalidades do plano é, pois, permitir ou facilitar a realização dos fins e objectivos da organização.

Atendendo à finalidade do plano de actividades, este deve ser um processo integrado que implica a interligação de processos, pessoas, estrutura organizacional, cultura da organização, sistemas de informação e as próprias instalações de modo a tornar possível uma gestão virada essencialmente para resultados.

O plano de actividades, tal como foi definido, implica necessariamente o envolvimento de todos os que de uma forma ou de outra tenham a ver com a organização, pois ele deve ser resultante dos contributos dados por todos: dirigentes dos vários níveis, profissionais e mesmo utentes/clientes para que haja uma participação empenhada a todos os níveis com vista à prossecução de um objectivo último, o de servir melhor o utente e assegurar a utilidade económico-social da Administração.

É neste desiderato que a Resolução nº 102/2003, de 31 de Julho, dispõe nos artigos 4º e 5º que, após aprovação pelo membro do Governo respectivo, o plano deve ser divulgado por todos os trabalhadores do organismo e disponibilizado a todos os potenciais interessados, bem como enviada cópia para o respectivo departamento regional.

#### 2.1.6.1 Metodologia aconselhável para a tipificação a efectuar:

**1º Passo** – Levantamento das actividades desenvolvidas que conduzam à prestação de um determinado serviço, analisando o seu valor e utilidade face às expectativas do utente e às determinações do poder político.

**2º Passo** – Reflexão sobre o que deveria ser feito para satisfazer as necessidades dos seus públicos, procedendo a uma análise dos meios disponíveis por forma a potencializá-los para a prestação de novos serviços que satisfaçam as expectativas e exigências da sociedade.

**3º Passo** – Explicitação do processo de elaboração do plano e dos mecanismos utilizados para assegurar a participação

A participação é o contributo de todos os profissionais para atingir os objectivos comuns, na partilha de responsabilidades, com a convicção de que os objectivos pessoais são convergentes com os objectivos da organização.

Esta harmonização de interesses individuais e colectivos só é conseguida com a intervenção estruturada dos diferentes profissionais, o que exige, pois, a responsabilização pela criação de espaços de diálogo entre a hierarquia e todos os grupos profissionais e a demonstração da verdadeira aceitação dos contributos válidos.

A divulgação, debate e motivação exigem meios interactivos de comunicação de que se destacam as reuniões, que desde que bem planeadas e dirigidas são um privilegiado instrumento de gestão.

Para além das reuniões, o plano de acção que advém do processo de auto-avaliação do serviço com base na CAF e/ou outras ferramentas/modelos deve ser considerado no momento de elaboração do plano de actividades.

É neste contexto que o processo de elaboração do plano deve ser efectuado.

Assim, propõe-se o seguinte esquema de participação a título meramente indicativo:

1. Reunião da Direcção para discussão de cenários e definição de estratégias e objectivos a adoptar;
2. Conhecimento interno da estratégia definida bem como dos objectivos a prosseguir;
3. Conhecimento às comissões de utentes ou associações representativas dos mesmos, sempre que existam, da estratégia e dos objectivos que o organismo se propõe adoptar para o ano seguinte e solicitação de sugestões que possam contribuir para a elaboração do plano, no sentido de o organismo poder ir cada vez mais ao encontro da satisfação dos seus utentes;
4. Reuniões dos dirigentes intermédios e chefias com os respectivos funcionários no sentido de apresentarem propostas de programas e projectos ou actividades para o ano seguinte;
5. Compilação das propostas apresentadas e dinamização da actividade de planeamento, seja por uma unidade orgânica ou por uma equipa constituída para o efeito;
6. Reunião de Direcção com os dirigentes para a discussão das propostas apresentadas;
7. Elaboração e aprovação do plano;
8. Conhecimento do plano às respectivas comissões ou associações de utentes;
9. Elaborada a proposta do plano de actividades, esta deverá ser submetida a aprovação do respectivo membro do Governo competente, a qual após a respectiva aprovação, fundamentará a proposta de orçamento a apresentar na fase de preparação do Orçamento da Região procedendo-se às correcções que se tornarem necessárias, após a aprovação do respectivo Decreto Legislativo Regional.

10. Concluído o Plano de Actividades, deve o mesmo ser divulgado por todos os trabalhadores do serviço ou organismo, dado a conhecer às Comissões ou Associações representativas dos utentes, sempre que estas existam, disponibilizando a todos os potenciais interessados e enviada uma cópia ao respectivo departamento regional (art. 5º da Resolução nº 102/2003, de 31 de Julho).

#### 2.1.6.2 Estrutura de um Plano de Actividades

Assim, seguindo, o esquema tipo da Resolução nº 102/2003, de 31 de Julho, a estrutura do plano de actividades será a seguinte:

- Parte I – Nota Introdutória;
- Parte II – Objectivos e Estratégia;
- Parte III – Actividades Previstas e Recursos

#### Nota Introdutória

Nesta primeira parte – Nota Introdutória – o objectivo é caracterizar a organização, identificando as suas missões, o meio ambiente em que se encontra inserida, os serviços que presta à sociedade, o perfil de cidadãos/utentes/clientes que a elas recorrem e, concomitantemente, dar a conhecer a metodologia utilizada para a elaboração do plano e os mecanismos de participação utilizados.

Assim, e atendendo aos tópicos referidos para este capítulo, os organismos deverão abordar os aspectos abaixo indicados tendo porém, sempre presentes as suas próprias características e as realidades em que se encontram inseridos procedendo então às adaptações que se tornarem necessárias a cada caso.

Na nota introdutória dever-se-á abordar os seguintes aspectos:

#### Ambiente Interno e Ambiente Externo

Para a elaboração de um plano de actividades há que ter presente os ambientes interno e externo que envolvem a organização.

O ambiente interno é caracterizado pelas seguintes variáveis endógenas:

- Missão do organismo;
- Estrutura organizacional (Organograma);
- Legislação e regulamentação interna;
- Meios existentes (humanos, financeiros, tecnológicos, instalações, etc.);

- Cultura, valores e crenças que possam condicionar a actuação dos serviços.

O ambiente externo é constituído por um conjunto de variáveis exógenas que condicionam a actuação da organização tais como:

- Variáveis económico-financeiras;
- Orientações macroeconómicas;
- Orientações orçamentais;
- Condicionantes do mercado;
- Nível de desenvolvimento regional e local;
- Condicionamentos dos fundos estruturais.

#### Variáveis Político-Legais

- Opções do Plano;
- Programa do Governo;
- Legislação a considerar.

#### Variáveis Sócio-Culturais

- Nível de Literacia do Cliente;
- Condições Demográficas;
- Tradições Locais.

#### Variáveis Ecológicas

- Condições do Clima;
- Preocupações Ambientais.

#### A Identificação dos Clientes

Os destinatários de um bem ou serviço produzido por cada serviço da Administração Pública podem ser clientes externos ou clientes internos:

- **Clientes externos** – são os destinatários finais do serviço ou bem, ou seja, os cidadãos/utentes.

• **Clientes internos** – são os destinatários em cada fase do processo, ou seja os vários indivíduos pelos quais passa o processo antes de finalmente ser entregue aos cidadãos/utentes.

Conforme o organismo ou serviço, assim se poderão ter em conta diversos parâmetros, tais como:

- Expectativas face ao serviço;
- Grau de informação e de exigências em termos de qualidade dos bens e serviços prestados;
- Análise demográfica do público-alvo.

### **Tipificação dos serviços normalmente fornecidos e novos serviços a fornecer**

Visa-se que os entes públicos, face às atribuições que lhes estão cometidas, identifiquem os serviços que prestem/forneçam e analisem a sua pertinência perante a mutação permanente em que a sociedade se encontra.

Pretende-se, pois, que os organismos respondam com eficácia às reais necessidades dos seus clientes apelando, para o efeito, à capacidade de inovação e criatividade dos seus profissionais, no sentido de detectarem novos produtos que vão ao encontro dos interesses dos cidadãos.

Neste sentido, os serviços devem questionar-se, permanentemente, numa perspectiva de reflexão quanto:

- À validade do que fazem;
- À relação custo/benefício;
- À oportunidade do que produzem;
- Às potencialidades de que dispõem para a realização de novos produtos.

Deve evitar-se a preocupação de fazer por fazer e cair em rotinas burocráticas sem qualquer valor útil para a sociedade.

### **Objectivos e Estratégia**

Com a entrada em vigor do SIADAPRA, a elaboração do plano de actividades de cada organismo ou serviço deve estar alinhada com os objectivos e a estratégia estipulada no respectivo QUAR.

Neste sentido, o texto a introduzir nesta parte deve reflectir os elementos consignados no QUAR, no que diz respeito a objectivos estratégicos, operacionais, indicadores, métricas, previsão de resultados e recursos humanos, materiais e financeiros.

### Actividades Previstas e Recursos

Definidos que estão no QUAR a missão, a visão, a estratégia subjacente aos objectivos estratégicos, os objectivos operacionais e os indicadores de medição, o organismo ou serviço vai preocupar-se com a escolha de um conjunto de tarefas, actividades e projectos que contribuam para a real prossecução do quadro estabelecido, naquele documento estratégico.

Escolhido um conjunto de tarefas, actividades e projectos, há que afectar, a cada um desses componentes, um conjunto de recursos humanos, materiais e/ou financeiros. Esta afectação passa pela planificação, por um lado, e pela monitorização, por outro. A planificação deve adequar os recursos, em particular, os humanos, às tarefas a realizar. A monitorização deve sustentar-se na calendarização dessas tarefas e no controlo frequente (trimestral/quadrimestral) das fases de execução tendo por base os indicadores, métricas e resultados inicialmente previstos. Em muitas organizações, em particular privadas, a monitorização é feita em tempo real.

Dado que no contexto actual das organizações a comunicação deve ser sempre um elemento a ter em consideração na elaboração de qualquer instrumento de planificação, as actividades previstas, a afectação de recursos, os indicadores e outros elementos de interesse devem ser inscritos de forma apelativa e de fácil apreensão de todas as partes interessadas.

Neste sentido propõe-se, a título sugestivo, uma estrutura de planificação de actividades conforme **Anexo VI**.

#### 2.1.7 Relatório de Actividades

Com a entrada em vigor do SIADAPRA, o relatório de actividades, para além de continuar a ter como objectivo avaliar os resultados das acções definidas no plano de actividades, passa também a ter como objectivo o relato da actividade desenvolvida afecta ao processo de gestão da qualidade e de (auto) avaliação do desempenho organizacional e individual do dirigente.

Esta nova valência do relatório de actividades traduz-se:

- No relato, para apreciação do membro do Governo ou do dirigente superior 1º grau (no caso de dirigentes superiores de 2º grau), da actividade e dos

resultados obtidos no processo de auto-avaliação do organismo com base na CAF, no MoniQuOr ou no Qualis conforme os casos;

- Num dos elementos de avaliação intercalar dos dirigentes superiores (art. 30º do SIADAPRA).

A sua elaboração deverá ser efectuada numa perspectiva de análise crítica de como se desenvolveu a actividade do organismo, permitindo assim detectar a existência ou não de desfasamentos entre o que foi realizado e o que foi programado realizar. Nesta perspectiva é, pois, um instrumento imprescindível para a optimização futura das acções a desenvolver.

Para uma gestão pública cada vez mais eficiente e eficaz, e tal como já referido no ponto anterior, é aconselhável que os organismos e serviços procedam, periodicamente, a uma monitorização adequada da qual resultem, relatórios de avaliação de processo, com o intuito de detectar desvios que eventualmente estejam a ocorrer, podendo assim proceder às respectivas correcções no sentido de virem a alcançar os objectivos que se propuseram atingir.

Considerando que o plano de actividades resultou do contributo dado por todos os que de uma forma ou de outra se encontram envolvidos com a organização, consequentemente o relatório após aprovação pelo respectivo membro do Governo deve ser dado a conhecer a todos os trabalhadores do serviço ou organismo, envia uma cópia ao departamento regional respectivo e publicada a disponibilidade da sua consulta, com indicação das horas e locais onde pode ser efectuada.

O relatório de actividades deve ser remetido ao respectivo membro do Governo até 15 de Abril do ano seguinte a que diz respeito.

Assim, seguindo o esquema tipo da Resolução nº 102/2003, de 31 de Julho, a estrutura do relatório de actividades deverá ser a seguinte:

- Parte I – Nota introdutória
- Parte II – Actividades desenvolvidas e Recursos utilizados
- Parte III – Avaliação final

### **Nota introdutória**

Pretende-se que o organismo faça uma breve análise conjuntural de forma a perceber-se o ambiente e o clima em que a sua actuação se enquadrou ao longo do ano e concomitantemente referir as orientações gerais e específicas que foram prosseguidas.

Para o efeito e de acordo com as características específicas de cada organismo deverão ser referenciados aspectos como:

- Situação macroeconómica;
- Situação de mercado;
- Condições ambientais;
- Condicionamentos resultantes dos fundos estruturais;
- Alterações legislativas;
- Alterações significativas nas missões dos organismos e/ou nas respectivas estruturas orgânicas;
- Mudanças introduzidas na gestão interna;
- Dificuldades surgidas a nível de:
  - Pessoal
  - Recursos financeiros;
  - Instalações;
  - Equipamentos.

### **Actividades desenvolvidas e Recursos utilizados**

Neste capítulo pretende-se que os organismos:

- Indiquem os objectivos alcançados numa perspectiva comparativa com os objectivos que se propuseram atingir no plano de actividades e que definam a estratégia seguida;
- Apresentem o nível de desenvolvimento dos programas, projectos e actividades que se propuseram realizar no plano; numa perspectiva de análise comparativa entre resultados previstos e alcançados e afectação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros, procedendo à análise e justificação dos respectivos desvios;
- Identifiquem actividades desenvolvidas que não tenham sido previstas no plano e os resultados alcançados;
- Indiquem o grau de realização dos programas de formação que se propuseram efectuar;

- Apresentem indicadores relativamente à afectação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros, bem como no respeitante ao grau de realização dos programas de formação.

### Indicadores de Gestão

Não podemos deixar de referir que os indicadores servem para medir a economia, eficiência e eficácia, ou seja, possibilitam a identificação e a mensuração das disfunções que as organizações possam apresentar.

Ora, o estudo dessas disfunções prende-se com a análise dos desvios entre o fixado *a priori* e o observado *a posteriori*.

Estes podem ser construídos com base em dois ou mais atributos mensuráveis (grandezas) da actividade que melhor explicitem os aspectos que se pretendem analisar ou evidenciar.

Nesta perspectiva, fazemos referência a alguns indicadores devendo, contudo, cada organismo em função da respectiva realidade utilizar estes e/ou outros que melhor se adequarem:

- Grau de realização do plano:
  - $(\text{N}^\circ \text{ total de projectos concluídos} / \text{N}^\circ \text{ total de projectos previstos}) * 100$
- Grau de realização dos projectos:
  - $(\text{N}^\circ \text{ de projectos realizados} / \text{N}^\circ \text{ de projectos previstos}) * 100$ ;
  - $(\text{N}^\circ \text{ de projectos em curso} / \text{N}^\circ \text{ de projectos previstos}) * 100$
  - $(\text{N}^\circ \text{ de projectos não iniciados} / \text{N}^\circ \text{ de projectos previstos}) * 100$
- Grau de utilização dos recursos (por projecto e actividade):
  - $(\text{Recursos humanos utilizados} / \text{Recursos humanos previstos}) * 100$
  - $(\text{Recursos financeiros utilizados} / \text{Recursos financeiros previstos}) * 100$
  - $(\text{Recursos materiais utilizados} / \text{Recursos materiais previstos}) * 100$
- Formação profissional interna
  - $(\text{N}^\circ \text{ de acções realizadas internamente} / \text{N}^\circ \text{ total de acções internas previstas}) * 100$
  - $(\text{N}^\circ \text{ total de funcionários formados} / \text{N}^\circ \text{ total de funcionários previstos formar}) * 100$

- (Montante despendido em formação interna / Custos estimados para formação interna) \* 100
- Formação profissional externa
  - (Nº de funcionários formados no exterior / Nº total de funcionários previstos formar no exterior) \* 100
  - (Montante despendido em formação externa / Custos previstos para formação externa) \* 100

Dado que, no contexto actual das organizações, a comunicação deve ser sempre um elemento a ter em consideração na elaboração de qualquer instrumento de planificação, as actividades previstas, a afectação de recursos, os indicadores e outros elementos de interesse devem ser inscritos de forma apelativa e de fácil apreensão de todas as partes interessadas.

Neste sentido sugere-se um planeamento das actividades conforme exemplo constante em **Anexo VII**.

### Avaliação Final

Neste capítulo pretende-se que os organismos façam uma análise crítica do modo como desenvolveram a sua actividade, procedendo para o efeito:

- A uma análise global da execução do plano efectuando uma reflexão sobre a sua articulação com o programa de governo para a área em que se encontram inseridos;
- A uma apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados;
- À descrição dos mecanismos de participação e auscultação dos clientes internos e externos que utilizaram;
- À descrição da actividade desenvolvida afecta ao processo de gestão da qualidade e de (auto) avaliação do desempenho organizacional e individual (imposição do SIADAPRA).

Relativamente à apreciação qualitativa e quantitativa, sugerimos que se proceda a uma análise dos indicadores apurados.

Da avaliação efectuada deverão ser retiradas ilações para o futuro, perspectivando-se a actuação a prosseguir no ano seguinte. Neste sentido, deverão efectuar-se as correcções que se considerarem adequadas para uma melhoria contínua de acção.

## 2.2 SIADAPRA 2

### O que vai mudar?

Com a gestão integrada do desempenho passa a haver uma maior correlação entre a avaliação organizacional e a avaliação individual. Neste sentido, cada vez será menos possível existirem organismos e serviços avaliados como menos bons e dirigentes e colaboradores avaliados como excelentes ou vice-versa.

O SIADPRA tem a virtude de fazer da avaliação do desempenho um acto transversal a toda a organização em que, em cada momento, tudo e todos são submetidos ao processo.

O SIADAPRA 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes, estipula a avaliação do desempenho para todos os dirigentes, fazendo, no entanto, a distinção entre a avaliação do desempenho dos dirigentes superiores e a avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios. Assim:

Os dirigentes superiores de 1º e 2º graus são avaliados em dois parâmetros distintos:

- a) «Grau de cumprimento dos compromissos» constantes das respectivas cartas de missão, tendo por base os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objectivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao serviço;
- b) «Competências» de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas.

E os dirigentes intermédios com base nos seguintes parâmetros, também eles distintos:

- a) «Resultados» obtidos nos objectivos da unidade orgânica que dirige;
- b) «Competências», integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

Neste contexto são criados um conjunto de instrumentos que vão permitir a operacionalização de todo este processo de avaliação do desempenho individual, neste caso dos dirigentes. O que distingue cada um destes instrumentos de outros que foram de utilização anterior é o facto de ao mesmo tempo que são de avaliação são também de planeamento e, sobretudo de contratualização.

Este aspecto da contratualização agora introduzido vem trazer uma maior transparência nos objectivos pretendidos e uma melhor apreensão e compreensão de todas as partes interessadas.

### 2.2.1 Carta de Missão

A **carta de missão**, constitui um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objectivos, se possível quantificados e calendarizados, a atingir por parte dos **dirigentes superiores** no decurso do exercício de funções, bem como os indicadores de desempenho aplicáveis à avaliação dos resultados.

Este compromisso é estabelecido no início da respectiva comissão de serviço e no quadro das competências legais, delegadas ou subdelegadas. Assim, salvo os casos previstos no diploma que estabelece o SIADAPRA, a carta de missão é um compromisso de médio prazo a três anos.

Os dirigentes superiores de 1º grau assinam a carta de missão com o respectivo membro do Governo. Os dirigentes superiores de 2º grau assinam com o respectivo dirigente superior de 1º grau ou com o respectivo membro do Governo, consoante a relação de dependência hierárquico-funcional. A avaliação é feita em conformidade.

Aos dirigentes superiores pode ser atribuída a menção qualitativa de *Desempenho Excelente* a qual significa reconhecimento de mérito, com a superação global do desempenho previsto.

#### Breves recomendações para a sua elaboração

1. A carta de missão deve ser um documento sintético, não ultrapassando 2 páginas (frente e verso), se possível, que deve indicar a missão do organismo, identificar os serviços prestados e as orientações estratégicas fixadas.
2. A definição da missão deve explicitar de forma sintética a razão da existência do serviço.
3. Na identificação dos principais serviços prestados devem identificar-se produtos finais e tipos de beneficiários/utentes.
4. As orientações estratégicas devem traduzir o Programa do Governo, as Orientações a Médio Prazo para a respectiva área, ou outras opções fundamentais formuladas pelo Governo Regional para o serviço.
5. Objectivos a atingir:
  - Os objectivos do dirigente devem ser definidos de forma clara, acompanhados dos respectivos indicadores de desempenho, para posteriormente serem avaliados os resultados obtidos. Assim, devem, sempre que possível, ser formulados objectivos quantificáveis. Os indicadores de desempenho são essenciais para uma mais fácil

avaliação futura. Pode haver correspondência total ou parcial com os objectivos do serviço, estabelecidos no QUAR;

- É aconselhável definir objectivos calendarizados de forma à realização progressiva dos objectivos finais da comissão do serviço. Considerando que a avaliação de desempenho tem carácter anual, sem prejuízo dos compromissos assumidos na carta de missão para o período da comissão de serviço, os objectivos podem ser fixados/desdobrados para cada ano da comissão de serviço ou para o período que falta cumprir. Alguns desses objectivos poderão já estar desdobrados nos QUAR anuais.

- Atendendo à especificidade funcional de cada serviço, devem ser fixados objectivos de eficácia, eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, para além dos objectivos de gestão de recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao serviço.

a) Exemplos de objectivos de eficácia na prestação do serviço:

- Elevar em ...% o número de cidadãos ou clientes (externos ou internos) atendidos, colocados ou assistidos;
- Elevar em ...% o número de serviços prestados ou produtos fornecidos (ex.: certificações, inspecções, colocações, cuidados de saúde, assistência social);
- Implementar o projecto de início de prestação do serviço “x” até xx/yy/zz.

b) Exemplos de objectivos de eficiência na prestação do serviço:

- Melhorar em (...) os rácios de custos por serviço prestado/produto fornecido;
- Implementar o projecto de simplificação/racionalização/automatização dos processos “x”, “y” e “z” até xx/yy/zz;
- Fundir, reduzir e automatizar o número de formulários (n.º ou %);
- Aumentar em ...% as relações não personalizadas na prestação de serviços públicos (transacções automáticas – telefone, Internet, etc.);
- Melhorar em ...% rácios trabalhador/utente, trabalhador/serviços prestados, ou trabalhador/produtos fornecidos.

c) Exemplos de objectivos de qualidade na prestação do serviço:

- Diminuir o tempo médio de resposta aos cidadãos/clientes/utentes em (licenciamentos, reclamações, pedidos, certidões, etc.);
- Diminuir em ... o tempo médio de resolução de processos/emissão de pareceres/concursos;

- Diminuir o número ou % de erros/reclamações na prestação do serviço;
- Implementar um mecanismo de avaliação do grau de satisfação dos cidadãos/clientes externos e internos/utentes até xx/yy/zz;
- Aumentar em ...% o grau de satisfação dos cidadãos/clientes externos e internos/utentes.

d) Exemplos de operacionalização de objectivos:

Objectivo 1 – Melhorar a economia dos recursos afectos ao funcionamento do serviço

Indicador de desempenho =  $\frac{DF_n}{ODF_n}$ , em que:

- DF corresponde às despesas de funcionamento, calculadas pela soma dos agrupamentos “Despesas com o pessoal”, “Aquisição de bens e serviços correntes” e “Outras Despesas Correntes”;
- ODF corresponde ao orçamento para despesas de funcionamento, calculado pelo orçamento inicial para despesas de funcionamento, deduzido das cativações; inclui alterações orçamentais/gestão flexível, desde que por contrapartida de rubricas do orçamento do próprio serviço;
- Ano n, corresponde ao ano de avaliação.

Grau de cumprimento do Objectivo 1

(valor do indicador de desempenho no ano de avaliação)

<i>Superação</i>	<i>Cumprimento</i>	<i>Incumprimento</i>
< 0.95	[0.95;1.0]	> 1.0

*Em alternativa, no caso de dirigentes de serviços com prestação directa de serviços a utentes (cidadãos e/ou empresas), pode-se optar pelo seguinte indicador de desempenho:*

$$\text{Indicador de desempenho} = \frac{\left( \frac{DF_n}{DF_{n-1}} \right)}{\left( \frac{D_n}{D_{n-1}} \right)}, \text{ em que:}$$

- DF corresponde às despesas de funcionamento, calculadas pela soma dos agrupamentos “Despesas com o pessoal”\*, “Aquisição de bens e serviços correntes”\*\* e “Outras Despesas Correntes”;

(\*) Às despesas com o pessoal no ano n é deduzido o valor correspondente a  $(RCP_n \times t)$ , que representa o efeito nas “Remunerações Certas e Permanentes” (RCP) decorrente da actualização da tabela salarial no ano n (à taxa t);

(\*\*) Às despesas com aquisição de bens e serviços no ano n é deduzido o valor correspondente a  $(ABS_n \times IPC)$ , que representa o efeito nas despesas com a aquisição de bens e serviços (ABS) decorrente da inflação no ano n (medido pela variação média dos últimos 12 meses do IPC, à data de 30 de Novembro do ano n);

- D corresponde à dimensão da actividade de prestação de serviços a utentes, expressa por um indicador representativo dessa actividade \*\*\*;

(\*\*\*) A propor pelo dirigente do serviço (e.g. número de serviços prestados a utentes, número de produtos fornecidos a utentes, número de utentes atendidos, etc.);

- Ano n, corresponde ao ano de avaliação.

#### Grau de cumprimento do Objectivo 1 (Alternativa)

(valor do indicador de desempenho no ano de avaliação)

<i>Superação</i>	<i>Cumprimento</i>	<i>Incumprimento</i>
< 0.95 <sup>(a)</sup>	[0.95;1.0]	> 1.0

a) São excluídos os dirigentes dos serviços que, no ano n, não cumpram o orçamento, situação revelada por uma execução orçamental superior a 100% (neste caso, o grau de cumprimento do objectivo 1 é o “cumprimento”).

#### Objectivo 2 – Cumprimento dos prazos de pagamento a fornecedores

Indicador de desempenho = Prazo Médio de Pagamento (PMP) a fornecedores do serviço, medido em dias

## Grau de cumprimento do Objectivo 2

PMP do ano anterior	<i>Superação</i>	<i>Cumprimento</i>	<i>Incumprimento</i>
< 40d	$PMP \leq 15d$	$15d < PMP \leq 30d$	$PMP > 30d$
$\geq 40d$ <sup>(1)</sup>	> 25%	[15%;25%]	< 15%

Legenda:

(1) Para os serviços que, no ano anterior, tenham praticado um PMP superior ou igual a 40 dias, o grau de cumprimento do objectivo para o ano mede-se através da redução anual, em percentagem, do PMP (e.g. um serviço que, no ano anterior, tenha praticado um PMP superior ou igual a 40 dias, supera o seu objectivo caso atinja uma redução anual do PMP superior a 25%).

Objectivo 3 – Aplicar, nos termos da Lei, o sistema de avaliação de desempenho a 100% dos trabalhadores do serviço, assegurando a qualidade do processo de aplicação.

Indicador de desempenho = Rácios universalidade ( U ) e qualidade ( Q ) de aplicação do sistema de avaliação do desempenho.

Em que:

U = Percentagem ( A / T ) de trabalhadores avaliados ( A ) sobre o total de efectivos ( T ) sujeitos a avaliação;

Q1 = Percentagem ( F / A ) de pareceres favoráveis ( F ) da Comissão Paritária sobre o número de trabalhadores avaliados ( A );

Q2 = Percentagem ( R / A ) de reclamações ( R ) submetidas a apreciação do Dirigente máximo sobre o número de trabalhadores avaliados ( A ).

## Grau de cumprimento do Objectivo 3

(Valor do indicador de desempenho no ano de avaliação)

<i>Indicador</i>	<i>Superação</i>	<i>Cumprimento</i>	<i>Incumprimento</i>
Universalidade	U = 100 %	U = 100 %	U < 100 %
Qualidade *	$Q_1 \leq 5 \%$	$Q_1 > 5 \%$	-
	$Q_2 \leq 10 \%$	$Q_2 > 10 \%$	-

\* Aplicar-se-á o rácio Q2 apenas nos casos em que não exista ou não esteja constituída a Comissão Paritária no serviço em causa.

6. Na identificação dos recursos devem constar necessariamente os recursos humanos e financeiros disponíveis e/ou a afectar ao organismo ou serviço.

7. Para uma maior uniformização recomenda-se a elaboração da Carta de Missão em conformidade com a estrutura presente no **Anexo VIII**.

### 2.2.2 Relatório de Actividades

Tal como o referido anteriormente, no ponto 2.1.7, o relatório de actividades é um dos elementos a considerar na avaliação intercalar dos dirigentes superiores.

### 2.2.3 Relatório Sintético

A avaliação intercalar dos dirigentes superiores de 1º e 2º graus é feita também com base num relatório sintético a apresentar ao respectivo membro do Governo até dia 15 de Abril, conjuntamente com o relatório de actividades.

O relatório sintético deve:

- Explicitar a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados na carta de missão do dirigente para o ano em apreço em relação a anos anteriores e os resultados obtidos na gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.
- Incluir as principais opções seguidas em matéria de gestão e qualificação dos recursos humanos, de gestão dos recursos financeiros e o resultado global da aplicação do SIADAPRA 2 e do SIADAPRA 3, incluindo expressamente a distribuição equitativa das menções qualitativas atribuídas, no total e por carreira.

Como o próprio nome indica, este documento de síntese não deve ultrapassar as 2 ou 3 páginas. A sua estrutura pode assemelhar-se à estrutura definida para a carta de missão, já que parte dos campos que o deverão compor relata a evolução, para o ano da avaliação, dos resultados alcançados tendo em conta os objectivos iniciais propostos naquela carta. Os campos a crescer referem-se à inserção do resultado global da aplicação do SIADAPRA 2 e do SIADAPRA 3.

O **Anexo IX** configura-se como uma proposta de relatório sintético a utilizar.

#### 2.2.4 Ficha de Auto Avaliação do Desempenho (dirigentes intermédios)

Nos primeiros 15 dias do ano seguinte ao ano a que se reporta a avaliação, os avaliados terão a oportunidade de preencher uma ficha denominada de “Ficha de Auto-Avaliação” (conforme **Anexo X**), que não será mais do que uma análise ao próprio desempenho durante o ano transacto. Este elemento inovador exige uma maior assertividade na avaliação do próprio desempenho, ao mesmo tempo que lhe serve de registo para ser tido em conta no momento da avaliação por parte do avaliador e porventura, posteriormente em fase de recurso, por parte do Conselho de Coordenação da Avaliação.

Findo o processo de avaliação esta ficha deve ser anexa à ficha de avaliação, sobre a qual nos debruçaremos de seguida.

A ficha de auto-avaliação deve ser entregue pelos avaliados ao avaliador no mais curto espaço de tempo<sup>3</sup> dentro dos primeiros quinze dias de Janeiro.

A ficha de auto-avaliação deve ser assinada pelo avaliado e pelo avaliador no momento de entrega.

Ao avaliado deve ser dada cópia da ficha de auto-avaliação depois de entregue e assinada pelo avaliador.

As instruções de preenchimento constantes do **Anexo XXII** complementam estas informações.

#### 2.2.5 Ficha de Avaliação do Desempenho (dirigentes intermédios)

A ficha de avaliação do desempenho para os dirigentes intermédios, constante de **Anexo XI**, antes de ser um instrumento de avaliação é um compromisso assinado entre avaliado e potencial<sup>4</sup> avaliador.

---

<sup>3</sup> Aconselha-se que a ficha de auto-avaliação seja entregue devidamente preenchida pelos avaliados ao avaliador, logo na primeira semana de Janeiro. Em serviços de maior dimensão e de maior complexidade, aconselha-se que seja, atempadamente, dada informação através de circular interna sobre: o prazo limite para a sua entrega, o (s) local (ais) onde podem os avaliados ter acesso ao modelo e o (s) local (ais) ou locais onde devem proceder à entrega.

Esta ficha é por isso preenchida em dois momentos distintos.

### 1º Momento – Início do ano (contratualização)

Neste momento, avaliador e avaliado em regime de negociação determinam:

a) Os objectivos, os indicadores de medida para cada objectivo e os critérios de superação. Os objectivos determinados devem estar alinhados com os objectivos do serviço estabelecidos no QUAR.

Chama-se aqui a atenção para a determinação dos critérios de superação. Estes critérios devem ser tão ambiciosos quanto possível, mas nunca inalcançáveis, pois metas impossíveis podem provocar desmotivação no avaliado. Assim, os critérios de superação devem situar-se nos limites superior do alcançável e inferior do impossível.

Exemplificando:

50 – Facilmente alcançável

80 – Alcançável

90 – Dificilmente alcançável

100 – Limite superior do, teoricamente, alcançável

101 – Limite inferior do, teoricamente, impossível

A partir de 110 – Impossível

A determinação da superação no que diz respeito a objectivos ambiciosos irá situar-se entre 90 e 110.

O avaliador e o avaliado vão negociar como objectivo a atingir um valor entre 85 e 95 e considerar superado entre 96 e 110, sendo que dentro do superado podem ainda qualificar o grau de superação, por exemplo, com bom (96-100), muito bom (101-105) e excelente (mais do que 105).

Há ainda que referir que objectivos à partida considerados impossíveis de alcançar e no fim alcançados, podem não ser sinónimo de superação, mas sim de pouca ambição ou mesmo erro de cálculo, pelo que devem ser corrigidos no momento de negociação imediato (fichas intercalares ou fichas de avaliação do ano n+1).

---

<sup>4</sup> Por diversas razões, em particular de substituição, pode acontecer que o avaliador que assinou o compromisso inicial não seja o que procederá à avaliação final. Em todo o caso é aconselhável que perante a substituição, o novo avaliador valide ou ajuste os compromissos assumidos inicialmente pelo avaliado.

b) As competências requeridas para o desempenho dos objectivos.

A listagem de competências a negociar e a inscrever na ficha de avaliação encontra-se descrita no **Anexo XVIII** deste documento.

### **Número de objectivos e competências a contratualizar.**

O número mínimo de objectivos a contratualizar é de 3.

O número mínimo de competências a contratualizar é de 5.

### **2º Momento (Auto Avaliação e Avaliação)**

Aos dirigentes intermédios é atribuída uma classificação final de:

- Desempenho relevante a que corresponde uma classificação final de 4 e 5.
- Desempenho adequado a que corresponde uma classificação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- Desempenho inadequado a que corresponde uma classificação final de 1 a 1,999.

A atribuição da menção qualitativa de desempenho relevante é, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito. Caso seja reconhecido o mérito a avaliação final passa a desempenho excelente.

### **Como se chega à classificação final?**

A avaliação irá ser feita com base em dois parâmetros:

- Resultados (reflectem as metas atingidas pelos objectivos contratualizados inicialmente);
- Competências.

A cada um destes parâmetros é atribuída uma ponderação<sup>5</sup>:

- 75%, no mínimo aos resultados;
- 25%, no máximo às competências.

---

<sup>5</sup> Por despacho do membro do Governo responsável pela Administração Pública, devidamente fundamentado, podem ser fixadas ponderações diferentes, em função das especificidades dos cargos ou das atribuições dos serviços.

Sendo que:

- Cada objectivo é valorado através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:
  - «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
  - «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
  - «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.
- Cada competência é valorada através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:
  - «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
  - «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
  - «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A classificação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

Logo:

$$\text{Avaliação Final} = \left( \frac{\sum (\text{Pontuações dos objectivos})}{\text{N}^\circ \text{ de objectivos}} \times 0.75 \right) + \left( \frac{\sum (\text{Pontuações das competências})}{\text{N}^\circ \text{ de competências}} \times 0.25 \right)$$

### Breves recomendações para o preenchimento das fichas de avaliação

Negociar de forma aberta e clara os objectivos e competências a serem posteriormente avaliados;

Definir objectivos de fácil operacionalização;

Escolher indicadores de medida adequados;

Definir claramente os critérios de superação;

Avaliador e avaliado devem estar presentes nos momentos de contratualização e avaliação;

Avaliador e avaliado devem selar cada momento, o de contratualização e o de avaliação, com as respectivas assinaturas;

O avaliador no momento de avaliação deve ter conhecimento da auto-avaliação do avaliado;

No momento de avaliação recomenda-se a abertura, de avaliador e avaliado, para uma apreciação conjunta, embora prevaleça a decisão do primeiro;

As instruções de preenchimento constantes do **Anexo XXII** complementam estas informações.

### 2.2.6 Ficha de Auto-avaliação (Trabalhadores)

Nos primeiros 15 dias do ano seguinte ao ano que se reporta a avaliação os avaliados terão a oportunidade de preencher uma ficha denominada de “Ficha de auto-avaliação” (conforme **Anexo XII**), que não será mais do que uma análise ao próprio desempenho durante o ano transacto. Este elemento inovador exige uma maior assertividade na avaliação do próprio desempenho, ao mesmo tempo que lhe serve de registo para ser tido em conta no momento da avaliação por parte do avaliador e, porventura, posteriormente em fase de recurso, por parte do Conselho de Coordenação da Avaliação.

Findo o processo de avaliação esta ficha deve ser anexa à ficha de avaliação, sobre a qual nos debruçaremos de seguida.

A ficha de auto-avaliação deve ser entregue pelos avaliados ao avaliador no mais curto espaço de tempo<sup>6</sup> dentro dos primeiros quinze dias de Janeiro.

A ficha de auto-avaliação deve ser assinada pelo avaliado e pelo avaliador no momento de entrega.

Ao avaliado deve ser dada cópia da ficha de auto-avaliação depois de entregue e assinada pelo avaliador.

As instruções de preenchimento constantes do **Anexo XXII** complementam estas informações.

---

<sup>6</sup> Aconselha-se que a ficha de auto-avaliação seja entregue, devidamente preenchida, pelos avaliados ao avaliador, logo na primeira semana de Janeiro. Em serviços de maior dimensão e de maior complexidade, aconselha-se que seja, atempadamente, dada informação através de circular interna sobre: o prazo limite para a sua entrega, o (s) local (ais) onde podem os avaliados ter acesso ao modelo e o (s) local (ais) onde devem proceder à entrega.

### 2.2.7 Ficha de Avaliação (Trabalhadores)

A ficha de avaliação do desempenho para os trabalhadores, constante do **Anexo XIII**, não difere em muito da ficha de avaliação para os dirigentes intermédios. Antes de ser um instrumento de avaliação é um compromisso assinado entre avaliado e potencial<sup>7</sup> avaliador.

Esta ficha é por isso, também, preenchida em dois momentos distintos.

#### 1º Momento – Início do ano (contratualização)

Neste momento, avaliador e avaliado em regime de negociação determinam:

a) Os objectivos, os indicadores de medida para cada objectivo e os critérios de superação. Os objectivos determinados devem estar alinhados com os objectivos do serviço estabelecidos no QUAR.

Chama-se aqui a atenção para a determinação dos critérios de superação. Estes critérios devem ser tão ambiciosos quanto possível, mas nunca inalcançáveis, pois metas impossíveis podem provocar desmotivação no avaliado. Assim os critérios de superação devem situar-se nos limites superior do alcançável e inferior do impossível.

Exemplificando:

50 – Facilmente alcançável

80 – Alcançável

90 – Dificilmente alcançável

100 – Limite superior do, teoricamente, alcançável

101 – Limite inferior do, teoricamente, impossível

A partir de 110 – Impossível

A determinação da superação no que diz respeito a objectivos ambiciosos irá situar-se entre 90 e 110.

---

<sup>7</sup> Por diversas razões, em particular de substituição, pode acontecer que o avaliador que assinou o compromisso inicial não seja o que procederá à avaliação final. Em todo o caso é aconselhável que perante a substituição, o novo avaliador valide ou ajuste os compromissos assumidos inicialmente pelo avaliado.

O avaliador e o avaliado vão negociar como objectivo a atingir um valor entre 85 e 95 e considerar superado entre 96 e 110, sendo que dentro do superado podem ainda qualificar o grau de superação, por exemplo, com bom (96-100), muito bom (101-105) e excelente (mais do que 105).

Há ainda que referir que objectivos à partida considerados impossíveis de alcançar e no fim alcançados, podem não ser sinónimo de superação, mas sim de pouca ambição ou mesmo erro de cálculo, pelo que devem ser corrigidos no momento de negociação imediato (fichas intercalares ou fichas de avaliação do ano n+1).

b) As competências requeridas para o desempenho dos objectivos.

A listagem de competências a negociar e a inscrever na ficha de avaliação encontram-se descritas nos **Anexos, XIX, XX e XI** deste documento, consoante se trate de técnicos superiores e técnicos, técnico profissional e administrativo e pessoal operário e auxiliar, respectivamente.

#### **Número de objectivos e competências a contratualizar.**

O número mínimo de objectivos a contratualizar é de 3.

O número mínimo de competências a contratualizar é de 5.

#### **2º Momento (Auto Avaliação e Avaliação)**

Aos dirigentes intermédios é atribuída uma classificação final de:

- Desempenho relevante a que corresponde uma classificação final de 4 e 5.
- Desempenho adequado a que corresponde uma classificação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- Desempenho inadequado a que corresponde uma classificação final de 1 a 1,999.

A atribuição da menção qualitativa de desempenho relevante é, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito. Caso seja reconhecido o mérito a avaliação final passa a desempenho excelente.

#### **Como se chega à classificação final?**

A avaliação irá ser feita com base em dois parâmetros:

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

O parâmetro «Resultados» decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter, tendo em conta os objectivos do serviço e da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.

Os objectivos são, designadamente:

- De **produção de bens e actos ou prestação de serviços**, visando a **eficácia** na satisfação dos utilizadores;
- De **qualidade**, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De **eficiência**, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- De **aperfeiçoamento e desenvolvimento** das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

Podem ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada.

Anualmente são fixados pelo menos **três objectivos para cada trabalhador** que, em regra, se enquadrem nas áreas de produção, qualidade, eficiência e aperfeiçoamento e tenham particularmente em conta o posto de trabalho do trabalhador.

Para os resultados a obter em cada objectivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho.

Embora com desempenho efectivo, sempre que se verifique a impossibilidade de prosseguir alguns objectivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao controlo dos intervenientes, e não tenha sido possível renegociar novos objectivos, a avaliação deve decorrer relativamente a outros objectivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes.

A avaliação dos resultados obtidos em objectivos de responsabilidade partilhada em particular para trabalho em equipa é, em regra, idêntica para todos os trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador.

A cada um dos parâmetros, de resultados e de competências, é atribuída uma ponderação<sup>8</sup>:

- 60%, no mínimo aos resultados;
- 40%, no máximo às competências.

Sendo que:

- Cada objectivo é valorado através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:
  - «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
  - «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
  - «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.
- Cada competência é valorada através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:
  - «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
  - «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
  - «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A classificação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

Logo:

---

<sup>8</sup> Por despacho do membro do Governo Regional responsável pela área da Administração Pública podem ser estabelecidos limites diferentes dos fixados no número anterior em função de carreiras e, por despacho conjunto com o membro do Governo da tutela, podem igualmente ser fixados outros limites diferentes para carreiras especiais ou em função de especificidades das atribuições de serviços ou da sua gestão.

$$\text{Avaliação Final} = \left( \frac{\sum (\text{Pontuações dos objectivos})}{\text{N}^\circ \text{ de objectivos}} \times 0.60 \right) + \left( \frac{\sum (\text{Pontuações das competências})}{\text{N}^\circ \text{ de competências}} \times 0.40 \right)$$

### Breves recomendações para o preenchimento das fichas de avaliação

- Negociar de forma aberta e clara os objectivos e competências a serem posteriormente avaliados;
- Definir objectivos de fácil operacionalização;
- Escolher indicadores de medida adequados;
- Definir claramente os critérios de superação;
- Avaliador e avaliado devem estar presentes nos momentos de contratualização e avaliação;
- Avaliador e avaliado devem selar cada momento, o de contratualização e o de avaliação, com as respectivas assinaturas;
- O avaliador no momento de avaliação deve ter conhecimento da auto-avaliação do avaliado;
- No momento de avaliação recomenda-se a abertura, de avaliador e avaliado, para uma apreciação conjunta, embora prevaleça a decisão do primeiro.

As instruções de preenchimento constantes do **Anexo XXII** complementam estas informações.

#### 2.2.8 Ficha de Auto-avaliação (Trabalhadores em Regime Transitório)

Nos primeiros 15 dias do ano seguinte ao ano a que se reporta a avaliação os avaliados terão a oportunidade de preencher uma ficha denominada de “Ficha de auto-avaliação” (conforme **Anexo XIV**), que não será mais do que uma análise ao próprio desempenho durante o ano transacto. Este elemento inovador exige uma maior assertividade na avaliação do próprio desempenho, ao mesmo tempo que lhe serve de registo para ser tido em conta no momento da avaliação por parte do avaliador e porventura, posteriormente em fase de recurso, por parte do Conselho de Coordenação da Avaliação.

Findo o processo de avaliação esta ficha deve ser anexa à ficha de avaliação, sobre a qual nos debruçaremos de seguida.

A ficha de auto-avaliação deve ser entregue pelos avaliados ao avaliador no mais curto espaço de tempo<sup>9</sup> dentro dos primeiros quinze dias de Janeiro.

A ficha de auto-avaliação deve ser assinada pelo avaliado e pelo avaliador no momento de entrega.

Ao avaliado deve ser dada cópia da ficha de auto-avaliação depois de entregue e assinada pelo avaliador.

As instruções de preenchimento constantes do **Anexo XXII** complementam estas informações.

### 2.2.9 Ficha de Avaliação (Trabalhadores em Regime Transitório)

Aos trabalhadores em regime transitório é, no geral, aplicado o já descrito para os trabalhadores, devendo-se ter em conta as seguintes situações.

Nos três anos civis após a implementação do regime de avaliação previsto SIADAPRA, a avaliação dos desempenhos pode seguir um regime transitório, mediante decisão do membro do Governo Regional, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação.

O regime transitório pode ser utilizado na avaliação de trabalhadores desde que estejam cumulativamente reunidas as seguintes condições:

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

O regime transitório assenta na avaliação das «Competências» do trabalhador [alínea *b*) do artigo 45.º do SIADAPRA].

---

<sup>9</sup> Aconselha-se que a ficha de auto-avaliação seja entregue devidamente preenchida pelos avaliados ao avaliador, logo na primeira semana de Janeiro. Em serviços de maior dimensão e de maior complexidade, aconselha-se que seja, atempadamente, dada informação através de circular interna sobre: o prazo limite para a sua entrega, o (s) local (ais) onde podem os avaliados ter acesso ao modelo e o (s) local (ais) onde devem proceder à entrega.

As «Competências» são previamente escolhidas para cada trabalhador, em número não inferior a oito. Na sua escolha aplica-se o disposto nos números 6 e 7 do artigo 35.º e no artigo 68.º do SIADAPRA sendo, contudo, obrigatória uma competência que sublinhe a capacidade de realização e orientação para resultados.

Sempre que para o exercício das suas funções o trabalhador estiver em contacto profissional regular com outros trabalhadores ou utilizadores, o avaliador deve ter em conta a percepção por eles obtida sobre o desempenho, como contributo para a avaliação, devendo registá-la no processo de avaliação e reflecti-la na avaliação das «Competências».

No regime transitório, a avaliação de cada competência é feita com base nos três níveis seguintes:

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

A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Chama-se aqui a atenção que a cada competência pode ser atribuída ponderação diversa de forma a destacar a respectiva importância no exercício de funções e assegurar a diferenciação de desempenhos.

A avaliação final é a média aritmética simples ou ponderada (por via do descrito no parágrafo anterior) das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

No regime transitório aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto nos títulos IV e V do SIADAPRA.

As instruções de preenchimento constantes do **Anexo XXII** complementam estas informações.

### 2.2.10 Ficha de Reformulação de Objectivos

A ficha de reformulação de objectivos (constante do **Anexo XVII**), de utilização comum ao SIADAPRA 2 e 3, é para preenchimento, se for necessário, quando exista reformulação dos objectivos anuais negociados, conforme previsto na alínea b) do

número 1 do artigo 56.º e também na alínea a) do n.º 1 do artigo 74.º do Decreto Legislativo Regional nº 41/2008/A, de 27 de Agosto, que estabelece o SIADAPRA.

Nesta ficha deve o avaliador:

- Identificar o objectivo que foi reformulado e indicar o motivo da reformulação;
- O objectivo a ser reformulado deve ser identificado pela inscrição do número que consta na ficha de avaliação em que foram fixados os objectivos no decurso da reunião para o efeito realizada no início do período de avaliação;
- Deve ser descrito o motivo da reformulação relativamente a cada objectivo e resultado a atingir, em referência às condicionantes supervenientes que impeçam o previsto desenrolar das actividades;
- No que diz respeito ao parâmetro resultados, a descrição do(s) objectivo(s) reformulado(s) e a sua avaliação segue em tudo o disposto para a negociação inicial de objectivos e subsequente processo de avaliação;
- Deve ser inscrita a data da reunião em que se procedeu à reformulação e assinada pelo avaliador e avaliado;
- Sempre que seja utilizada esta ficha deve o facto ser devidamente anotado na *Ficha de Avaliação*, em campo existente para o efeito, referindo-se qual ou quais os objectivos que foram reformulados, em que data se procedeu a essa reformulação (que deve ser coincidente com a data da realização da reunião em que se procedeu à reformulação em causa) e ser assinado e datado pelo avaliador e avaliado;
- Para efeitos de determinação da pontuação do parâmetro “Resultados”, o qual é o resultante da média aritmética simples das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos, a avaliação feita nesta ficha deve ser considerada em conjunto com a avaliação dos objectivos feita na Ficha de Avaliação.

A reformulação de objectivos deve ser feita pontualmente, em situações específicas e devidamente fundamentada. Este instrumento não deve ser accionado a todo o momento, sob pena de ser posto em causa o próprio conceito de planeamento.

As instruções de preenchimento constantes do **Anexo XXII** complementam estas informações.

### 2.2.11 Ficha de Monitorização do Desempenho

A ficha de monitorização do desempenho (constante do **Anexo XVI**), sendo de utilização facultativa, serve para a recolha participada de reflexões para melhor fundamentar a avaliação do desempenho ao longo do ano, conforme previsto na alínea c) número 1 do artigo 74.º do Decreto Legislativo Regional nº 41/2008/A, de 27 de Agosto, que estabelece o SIADAPRA.

Esta ficha é de utilização comum ao SIADAPRA 2 e 3.

Nela serão inscritas, de forma sintética:

- A questão ou questões que motivaram a reunião;
- As reflexões feitas sobre o modo como está a decorrer o desempenho, devendo ser feito em conjunto e por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado;
- A decisão ou decisões do avaliador.

A ficha de monitorização do desempenho deve ser datada e assinada por avaliador e avaliado.

Chama-se a atenção de que a monitorização do desempenho, embora não sendo frequentemente utilizada pelas organizações, em particular pelos organismos e serviços da Administração Pública, é um procedimento de grande importância pois a sua efectiva realização pode ajudar a corrigir, atempadamente, práticas, comportamentos e atitudes que possam estar a influenciar negativamente a prossecução dos objectivos. Neste sentido aconselha-se os avaliadores a procederem frequentemente a reuniões de monitorização do desempenho individual e/ou sectorial. As periodicidades mais utilizadas pelas organizações que têm por hábito monitorizar o desempenho são a trimestral ou a quadrimestral<sup>10</sup>.

As instruções de preenchimento constantes do **Anexo XXII** complementam estas informações.

---

<sup>10</sup> Ao contrário do que se poderá pensar a monitorização do desempenho tem mais vantagens do que desvantagens. Tende a criar mais motivação e responsabilidade nos avaliados, orienta para a acção, permite a obtenção de melhores resultados e evita surpresas no momento da avaliação que muitas vezes originam situações de conflitualidade.

## **3 - ANEXOS**

## Anexo I – Exemplos de boas e más práticas na definição de Objectivos Estratégicos

### Objectivos estratégicos (Boa Prática)

#### O ideal

- Reduzir de 5% para 3% a taxa de sinistralidade rodoviária, nos próximos 3 anos;
- Garantir a execução de 20% das acções de divulgação das medidas de auto-protecção em situação de acidente;
- Diminuir em 5% os custos com as comunicações móveis, nos próximos 3 anos;
- Aumentar para 100% as áreas protegidas com Planos de Ordenamento, nos próximos 3 anos;
- Reforçar em 7% a capacidade de monitorização da qualidade do ar, nos próximos 3 anos.
- Elevar para 30 as medidas preventivas de ocorrência de contaminação do meio hídrico, nos próximos 4 anos;
- Garantir em 50% a implementação do novo modelo de funcionamento nas estruturas regionais;
- Reforçar em 10% os mecanismos de defesa dos recursos genéticos, nos próximos 3 anos;
- Diminuir em 5% o número de infracções à disciplina no sector do vinho, nos próximos 2 anos;
- Nos próximos 2 anos, elevar para 30 as acções de controlo que visem assegurar a qualidade do vinho;
- Aumentar em 10% a produção científica reconhecida internacionalmente, nos próximos 3 anos;
- Assegurar 1M€ de financiamento externo para investigação, nos próximos 3 anos;
- Celebrar, nos próximos 2 anos, 5 novos protocolos de cooperação com as comunidades açorianas;
- Reduzir em 5% o abandono escolar, nos próximos 3 anos;
- Nos próximos 3 anos, aumentar em 20% o número de alunos a frequentar os cursos profissionais;
- Assegurar a informatização de 80% dos estabelecimentos do ensino básico, nos próximos 4 anos;
- Nos próximos 2 anos, reforçar em 10% o investimento na rede de bibliotecas escolares;
- Nos próximos 5 anos, aumentar para 90% a taxa de pré-escolarização;
- Celebrar com 20 escolas contratos de autonomia, nos próximos 2 anos;
- Nos próximos 4 anos, reduzir em 20% a dependência energética do exterior;
- Elevar em 5% os incentivos ao investimento empresarial qualificado, nos próximos 2 anos;
- Aumentar em 50% a presença da Marca Açores na Web, nos próximos 3 anos;

- Expandir em 20% a oferta de escolas de formação hoteleira e turística, nos próximos 4 anos;
- Aumentar em 10% a utilização de biocombustíveis nos transportes públicos, nos próximos 3 anos;
- No prazo de três anos, assegurar em 95% a execução financeira dos pedidos de pagamento apresentados no ano;
- Reduzir em 0,5% ao ano o deficit público, nos próximos 4 anos;
- Nos próximos 2 anos, reduzir para 24 horas o tempo de resposta para acolhimento de jovens em perigo;
- Nos próximos 4 anos, reduzir de 3,1% para 0%, o número de utentes sem médico de família;
- No prazo de 3 anos, reduzir de 13% para 10%, a taxa de consultas marcadas e não realizadas;
- Diminuir em 8% a taxa de mortalidade de cancro da mama, nos próximos 3 anos;
- Diminuir em 5% a taxa de tuberculose, nos próximos 3 anos;
- Diminuir em 5% a taxa de mortalidade de Enfarte Agudo do Miocárdio (EAM) na população com idade <65 anos;
- Nos próximos 3 anos, abranger todas as mulheres com idades compreendidas entre os 15 e os 45 anos com a vacina do colo do útero;
- Atingir 40% das consultas marcadas por telefone, nos próximos 3 anos;
- Nos próximos 5 anos, reduzir de 5% para 4% o número de famílias desfavorecidas economicamente;
- Aumentar em 10% a inclusão social de jovens e crianças, nos próximos 3 anos;
- Aumentar para 50 o número de certidões de empresas prestadoras de serviços de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST), nos próximos 2 anos;
- Garantir em 50% a execução das acções regionais previstas no âmbito da Campanha Sectorial de Intervenção no sector Agrícola e Florestal, nos próximos 2 anos;
- Aumentar em 5% a execução de novas estradas em regime de rede concessionada, nos próximos 3 anos;
- Aumentar de 3% para 5% o nº de alojamentos de pessoas em situação de carência habilitacional, nos próximos 4 anos.

**O ideal porque identifica claramente:**

- O que se pretende alcançar (**verbo de acção: aumentar, reduzir, garantir, reforçar e diminuir**), quantificando (**nº, %, taxa**);
- O que se visa atingir (**diminuir custos com comunicações móveis, etc.**) e;
- Em que período (**prazo, nº de anos**).

## O Exigível

- Dinamizar acções de divulgação no âmbito das medidas de auto-protecção em caso de acidente;
- Reforçar os meios à disposição dos serviços na área de transporte de urgência;
- Reduzir o tempo de resposta às emergências locais;
- Melhorar a transparência dos processos de contra-ordenação;
- Garantir a qualidade dos serviços prestados aos utentes;
- Aumentar o grau de informatização dos processos de queixas;
- Melhorar a regulação económica das entidades gestoras;
- Implementar a regulação da qualidade de serviço das entidades gestoras;
- Criar um sistema integrado de Qualidade e Ambiente que assegure a certificação;
- Implementar um sistema de informação georreferenciada do território;
- Induzir práticas de melhoria da eficiência na utilização dos materiais e produtos consumíveis;
- Optimizar a gestão de resíduos minimizando o impacto ambiental;
- Garantir a qualidade das auditorias ambientais;
- Aumentar o grau de informatização dos processos de apoio à habitação social;
- Consolidar o modelo de funcionamento das estruturas regionais;
- Padronizar as acções de controlo para garantir o nível de qualidade do vinho;
- Diminuir o número de infracções à disciplina no sector;
- Melhorar o sistema de certificação de qualidade da produção agro-alimentar;
- Implementar um sistema de informação integrado do território florestal;
- Desenvolver o sistema de informação do vinho e da vinha;
- Implementar a reforma da organização institucional do sector;
- Aumentar o controlo aos operadores financiados;
- Assegurar a defesa dos recursos genéticos;
- Optimizar a avaliação de candidaturas através de sistemas de videoconferência;
- Diversificar os canais de comunicação e formas de acesso às candidaturas;
- Promover o Centro de Documentação do Pólo Científico;
- Aumentar a divulgação do património científico;
- Implementar um sistema de contabilidade analítica;
- Assegurar a inspecção e avaliação dos estabelecimentos de ensino;
- Disponibilizar informação do arquivo para os utilizadores com menor tempo de espera;
- Incrementar o tratamento de dados arquivísticos;

- 
- Valorizar o património cultural móvel;
  - Difundir boas práticas museológicas;
  - Reforçar a afirmação internacional dos museus da Região;
  - Disponibilizar informação museológica na internet;
  - Assegurar o acesso ao público de acervos fotográficos;
  - Aumentar a oferta cultural;
  - Elevar os níveis de literacia;
  - Alargar o ensino do inglês aos estabelecimentos de educação pré-escolar;
  - Aumentar o número de alunos beneficiados com a acção social escolar;
  - Promover a integração dos alunos provenientes de outras nacionalidades;
  - Reforçar as medidas de segurança nas escolas;
  - Implementar o plano de acção para a melhoria dos resultados na disciplina de matemática no ensino básico;
  - Promover o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no ensino secundário;
  - Alargar o número de alunos beneficiários de ensino assistido;
  - Reorganizar a rede de escolas do primeiro ciclo;
  - Rever as condições de acesso à profissão de professor;
  - Fomentar o espírito empreendedor entre os jovens;
  - Melhorar o grau de satisfação dos clientes;
  - Estimular a criação de processos inovadores de desenvolvimento empresarial;
  - Garantir a adequação ambiental de todo o processo energético;
  - Aumentar a percepção positiva de estrangeiros que nos visitam durante grandes eventos;
  - Alargar a rede de emissores válida e relevante;
  - Assegurar a criação de emprego qualificado;
  - Aumentar a utilização de energias renováveis;
  - Promover o aumento das exportações regionais nos mercados externos prioritários;
  - Racionalizar os serviços na Administração Pública;
  - Melhorar os procedimentos de elaboração das contas regionais da Administração Pública;
  - Modernizar o processo orçamental;
  - Desenvolver sistemas de avaliação de desempenho dos serviços;
  - Garantir a fiabilidade da informação de gestão prestada pelas instituições do SRS;

- Garantir que a % de grávidas não vigiadas seja inferior a 1%;
- Promover a utilização correcta das verbas do Fundo Social Europeu (FSE) na óptica da boa gestão financeira;
- Garantir o funcionamento adequado do Sistema Integrado de Informação do FSE;
- Promover a inclusão social de todas as crianças e jovens;
- Dinamizar a formação profissional como medida estrutural de combate ao desemprego;
- Incrementar a cooperação externa para efeitos de benchmarking;
- Assegurar a integração económica dos grupos desfavorecidos;
- Promover a segurança dos sistemas de controlo aéreo e marítimo;
- Melhorar os instrumentos de trabalho relativos à segurança marítima;
- Aumentar o número de programas de alojamento de pessoas em situação de grave carência habitacional;
- Promover a reabilitação de património edificado degradado.

**O exigível porque identifica claramente:**

- O que se pretende alcançar (**verbo de acção: aumentar, reduzir, garantir, reforçar e diminuir**) e;
- O que se visa atingir (**diminuir custos com comunicações móveis, etc.**)

**Objectivos Estratégicos (Má prática)**

- Acção Social;
- Organizar e apoiar o voluntariado;
- Projecto de modernização dos serviços;
- Estabelecer Protocolos;
- Desenvolvimento de novas áreas de actuação;
- Melhoria das capacidades quanto às comunicações, sistemas informáticos, assiduidades;
- Actividades de publicitação dos serviços;
- Fomento do desporto e recreio;
- Promover a optimização e racionalização dos meios financeiros, humanos, tecnológicos e patrimoniais e adequar o quadro institucional e normativo às perspectivas e exigências da administração e gestão dos recursos hídricos;
- Promover a gestão sustentável da procura de água, nomeadamente a garantia do abastecimento às populações e actividades económicas, baseadas na gestão racional dos recursos e nas disponibilidades existentes em cada bacia hidrográfica;

- Criar as condições legais e técnicas que permitam assegurar a regulação da produção da informação geográfica regional e simultaneamente a sua gestão e disponibilização;
- Reforçar a capacidade de intervenção técnica e científica na monitorização da qualidade do ambiente, na óptica do cliente, aumentando o nº de métodos acreditados, reduzindo o tempo de execução e limitando os erros processuais;
- Incrementar o grau de participação dos cidadãos e o acesso à informação que lhes permita intervir nos processos de decisão em matéria de ambiente e desenvolvimento sustentável;
- Incrementar a eficácia dos programas de formação do pessoal, abrangendo os vários grupos profissionais, aumentando o tempo global de formação, sem prejuízo de se estimular uma maior intervenção de formadores internos e a redução da despesa cumulativa;
- Garantir informação válida e comparável sobre os sistemas, operadores de gestão de resíduos e produtores de resíduos;
- Aumentar o nível de eficácia e eficiência na prestação de serviços e no investimento com autarquias e outros agentes;
- Assegurar a gestão integrada promovendo medidas preventivas de minimização de riscos e medidas correctivas para a salvaguarda de pessoas e bens;
- Garantir a eficácia das actividades correntes;
- Desenvolver os trabalhos para a consecução da fusão;
- Melhoria da prestação de serviços;
- Melhoria das actividades de referência;
- Aumento das receitas do orçamento de investimento e sua execução até M€ 665.900 garantindo em paralelo um saldo de execução do orçamento de funcionamento superior a M€ 29.000.

**Má prática porque:**

- Apresentam objectivos tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia **(mutualidade, desenvolvimento de novas áreas de actuação, protocolos)**
- Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos.
- Não apresentam apenas um objectivo estratégico mas antes vários objectivos estratégicos, ou são tão vagos que não permitem conhecer a direcção da estratégia, são meras intenções.

## Anexo II – Exemplos de boas e más práticas na definição de Objectivos Operacionais

### Objectivos Operacionais (Boas práticas)

#### Exemplo 1

Reduzir em 5% o tempo de análise dos processos de atribuição de subsídios sociais.

Indicadores:

**Indicador 1** –  $(n^\circ \text{ de processos analisados no ano } n / n^\circ \text{ de processos analisados no ano } n-1) * 100$

**Indicador 2** –  $(\% \text{ de subsídios sociais concedidos no ano } n / \% \text{ de subsídios concedidos no ano } n-1) * 100$

Identifica claramente o que se pretende alcançar (**reduzir o tempo de análise dos processos de atribuição de subsídios**) e quantifica claramente o que se visa atingir (**redução de tempo em 5%**).

#### Exemplo 2

Atingir 100 % da elaboração do Plano Sectorial da Rede Natura para 89 sítios.

Indicadores:

**Indicador 1** –  $(n^\circ \text{ de sítios caracterizados no ano } n / n^\circ \text{ total de sítios}) * 100$

**Indicador 2** –  $(\% \text{ de análises de Planos, Programas e Projectos no ano } n / \% \text{ de análises de Planos, Programas e Projectos no ano } n-1) * 100$

Identifica claramente o que se pretende alcançar (**elaborar o Plano Sectorial da Rede Natura**) e quantifica o que se visa atingir (**elaboração do Plano em 89 sítios**).

#### Exemplo 3

Aumentar em 20% os estabelecimentos visitados para controlo pós venda.

Indicadores:

**Indicador 1** –  $\text{Taxa de crescimento do } n^\circ \text{ de estabelecimentos visitados } (n^\circ \text{ de estabelecimentos visitados no ano } n / n^\circ \text{ de estabelecimentos visitados no ano } n-1) * 100$

**Indicador 2** –  $\text{Taxa de controlo de amostras no pós-venda } (\% \text{ de amostras no ano } n / \% \text{ de amostras no ano } n-1) * 100$

Identifica claramente o que se pretende alcançar (**aumentar o número de estabelecimentos visitados**) e quantifica o que se visa atingir (**aumentar em 20% as visitas a estabelecimentos**).

#### Exemplo 4

Aumentar em 25% o nº de candidaturas de I&D apreciadas por videoconferência.

Indicadores:

**Indicador 1** –  $(n^\circ \text{ de candidaturas avaliadas em videoconferência para projectos de I\&D} / n^\circ \text{ de candidaturas totais a projectos de I\&D}) * 100$

**Indicador 2** –  $(n^\circ \text{ de candidaturas avaliadas no ano } n / n^\circ \text{ de candidaturas avaliadas no ano } n-1) * 100$

Identifica claramente o que se pretende alcançar (**umentar o nº de candidaturas de I&D apreciadas por videoconferência**) e quantifica o que se visa atingir (**umentar em 25%**).

#### Exemplo 5

Aumentar em 20% a produção de novas edições públicas.

**Indicador 1** – Taxa de crescimento do nº de espectadores ( $\text{n}^\circ \text{ de espectadores no ano } n / \text{n}^\circ \text{ de espectadores no ano } n-1$ ) \* 100

**Indicador 2** – Taxa de crescimento do nº de edições ( $\text{n}^\circ \text{ de edições no ano } n / \text{n}^\circ \text{ de edições no ano } n-1$ ) \* 100

Identifica claramente o que se pretende alcançar (**rodução de novas edições públicas apreciadas por videoconferência**) e quantifica o que se visa atingir (**umentar em 20%**).

### Objectivos Operacionais (Más práticas)

#### Exemplo 1

Organização e instrução dos processos de apoio ao voluntariado.

Indicadores:

**Indicador 1** – Número de processos organizados e instruídos

**Indicador 2** – Cumprimento de normas

Não identifica como vai realizar o que se propõe fazer (**quer ao nível da organização, quer ao nível da instrução dos processos de apoio ao voluntariado**) nem como vai medir.

#### Exemplo 2

Apoiar candidaturas.

Indicadores:

**Indicador 1** – Nº de candidaturas apoiadas

**Indicador 2** – Montante (€) de candidaturas apoiadas

Não identifica como (**apoia as candidaturas**) nem que candidaturas visa apoiar.

#### Exemplo 3

Dinamizar as actividades de ID.

Indicadores:

**Indicador 1** - Número de projectos financiados

**Indicador 2** – Número de trabalhos publicados, posters e palestras efectuadas

Não identifica como vai realizar o que se propõe fazer (**dinamizar actividades de ID**), nem como vai medi-lo.

#### Exemplo 4

Qualidade de serviço e impacto na sociedade.

Indicadores:

**Indicador 1** - Portarias de gestão de documentos

**Indicador 2** – Avaliação da documentação acumulada em arquivos extintos da Administração Pública

**Indicador 3** – Microfilmagem/digitalização – reprodução de bens arquivísticos

Não identifica como vai realizar o que se propõe fazer (**garante a qualidade de serviço e o impacto na sociedade**), nem como vai medir (**a qualidade do serviço e o impacto na sociedade**).

#### **Exemplo 5**

**Aumentar a reorganização dos serviços.**

Indicadores:

**Indicador 1** – número de ficheiros existentes – nº de ficheiros reorganizados

Não identifica como vai realizar o que se propõe fazer (**aumentar a reorganização dos ficheiros**), nem como vai medir a efectiva reorganização.

## Anexo III – Como se calcula a pontuação dos Recursos Humanos?

No novo regime de carreiras da Administração Pública, existem 3 carreiras gerais: Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional.

Estão igualmente previstos vários níveis de cargos dirigentes, respectivamente de Direcção Superior e de Direcção Intermédia, bem como categorias com funções de coordenação (Coordenador Técnico, Encarregado Geral Operacional e Encarregado Operacional).

O cálculo simulado nos exemplos do QUAR, obedeceu às regras seguintes:

1. Para cada um deles atribuímos uma pontuação, conforme se pode observar pela leitura do quadro seguinte:

Recursos Humanos	Pontuação
Dirigentes – Direcção Superior	20
Dirigentes – Direcção intermédia e Chefes de equipa	16
Técnico Superior	12
Coordenador Técnico	9
Assistente Técnico	8
Encarregado geral operacional	7
Encarregado operacional	6
Assistente operacional	5

A pontuação indicada é aferida para um determinado referencial de Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH) planeados, o qual resulta da extracção aos 365 ou 366 dias de calendário, de todos os dias a que correspondam Sábados, Domingos, Feriados oficiais, Feriado Municipal, Tolerâncias de ponto e dias úteis de férias.

2. Tendo por base o cálculo explicitado, e como unidade de medida o dia útil, no ano de 2007, as Unidades Equivalentes de Recursos Humanos Planeados (UERHP) assumem o valor global de 210 dias, o que exemplificativamente se pode representar nos casos práticos seguintes:

Caso prático 1 – Dirigentes:

Nº de Dirigentes	UERHP	Pontuação Planeada	UERHE	Pontuação Executada
Dirigente 1	210	20	200	19
Dirigente 2	210	20	210	20
Dirigente 3	210	20	194	18
Dirigente 4	210	20	201	19
Dirigente 5	210	20	209	20
Dirigente 6	210	20	224	21
Dirigente 7	210	20	208	20
Dirigente 8	210	20	202	19
<b>Total de Dirigentes</b>	<b>1.680</b>	<b>160</b>	<b>1.648</b>	<b>156</b>

Para o dirigente 1, que teve 200 dias úteis de trabalho executados (UERHE), foi calculada uma pontuação executada de 19, uma vez que foi aplicada uma regra de 3 simples:

$$210 \begin{array}{c} \longleftrightarrow \\ \longleftrightarrow \end{array} \begin{array}{c} 20 \\ X \end{array} \quad X = (200 \times 20) : 210 = 4000/210 = 19 \text{ pontos}$$

E assim sucessivamente para os restantes dirigentes.

Caso Prático 2 – Técnicos Superiores:

Nº de Técnicos Superiores	UERHP	Pontuação Planeada	UERHE	Pontuação Executada
Técnico Superior 1	210	12	180	10
Técnico Superior 2	210	12	205	12
Técnico Superior 3	210	12	160	9
Técnico Superior 4	210	12	190	11
Técnico Superior 5	210	12	175	10
Técnico Superior 6	210	12	178	10
Técnico Superior 7	210	12	195	11
Técnico Superior 8	210	12	197	11
<b>Total de Técnicos Sup.</b>	<b>1.680</b>	<b>96</b>	<b>1.480</b>	<b>84</b>

Para o Técnico Superior 1, que teve 180 dias úteis de trabalho executados (UERHE), foi calculada uma pontuação executada de 10, uma vez que foi aplicada uma regra de 3 simples:

$$210 \begin{array}{c} \longleftrightarrow \\ \longleftrightarrow \end{array} \begin{array}{c} 12 \\ X \end{array} \quad X = (180 \times 12) : 210 = 2160/210 = 10 \text{ pontos}$$

E assim sucessivamente para os restantes Técnicos Superiores.

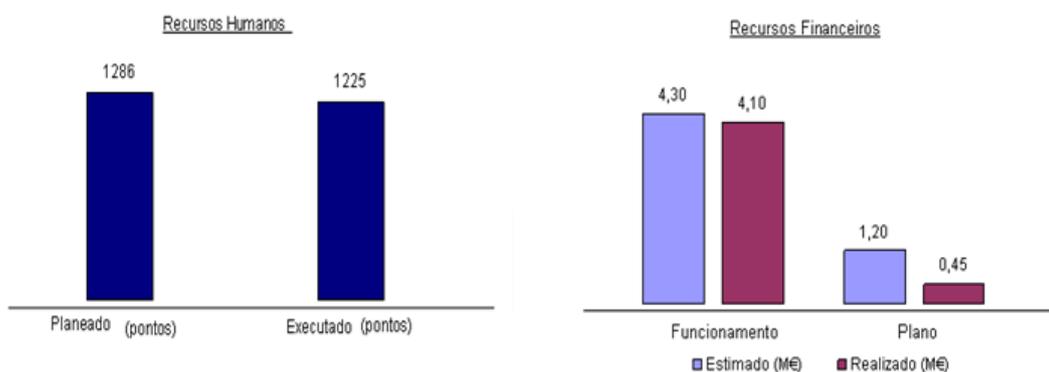
## Anexo IV – Como determinar os desvios nos Recursos Financeiros?

Os montantes previstos aquando da aprovação do orçamento do serviço para cada ano serão utilizados para o cálculo dos montantes estimados para cada uma das componentes: Funcionamento e Plano.

No final de cada ano, serão apurados os montantes efectivamente despendidos para cada uma das componentes, sendo, de seguida, efectuada uma comparação entre os valores estimados e realizados com vista à determinação dos desvios.

Como apresentar sucintamente os Desvios?

1. Elaborar gráficos que representem comparativamente os recursos humanos e os financeiros em termos de estimados/planeados versus realizados/executados, exemplificativamente:



## Anexo V – Notas metodológicas na construção dos QUAR

1. Identificar o Departamento;
2. Identificar o Organismo/Serviço;
3. Enunciar a missão. Este conceito deve basear-se na Lei Orgânica, mas não tem necessariamente de ser cópia desta. Define-se missão como a razão da existência do organismo/serviço;
4. Enunciar a Visão. Este conceito significa a aspiração do que uma organização pretende fazer e onde pretende chegar no futuro;
5. Definir os objectivos estratégicos (plurianuais), que devem traduzir as Orientações a Médio Prazo do Governo ou outras opções fundamentais formuladas pelo Governo para o organismo/serviço;
6. Definir os objectivos operacionais para o ano N, e a ponderação relativa (atribuída a cada um) com que concorrem para os parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade;
7. Identificar os indicadores de desempenho de medição dos objectivos operacionais, o peso relativo de cada um para o objectivo operacional que visam medir;
8. Enunciar as metas propostas a atingir no ano N, e as fixadas ou concretizadas no ano N-1, sempre que exista histórico e correspondência entre os objectivos dos dois ciclos de gestão (o actual e o findo);
9. Assinalar a classificação obtida em cada objectivo, segundo os níveis de graduação:
  - Superou o objectivo;
  - Atingiu o objectivo;
  - Não atingiu o objectivo.
10. Referenciar sinteticamente os meios disponíveis à prossecução dos objectivos do serviço, relativamente a recursos humanos e financeiros;
11. Calcular o grau de realização dos resultados obtidos na prossecução de objectivos, de acordo com a seguinte fórmula:

O cálculo da classificação em cada indicador obtém-se de modo distinto, consoante o indicador seja de incremento positivo ou incremento negativo, respectivamente:

Indicador de incremento positivo, a classificação resulta da soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido  $[(\text{Resultado} - \text{Meta N}) / \text{Meta N}]$

Indicador de incremento negativo, a classificação resulta da soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido  $[(\text{Meta N} - \text{Resultado}) / \text{Meta N}]$

O resultado obtido em cada parâmetro é apurado por uma média ponderada da classificação obtida em cada um dos indicadores que concorrem para este parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicadores conjugado com o peso do objectivo que incorporam;

12. Identificar os desvios e sinteticamente as respectivas causas;

13. Listar sinteticamente as fontes de verificação;

14. Elaborar, sempre que possível, gráficos para cada um dos parâmetros, identificando os indicadores e objectivos para que concorrem cada um deles;

15. Elaborar gráficos para os resultados globais dos:

- Parâmetros;
- Recursos financeiros;
- Recursos humanos.

16. Determinar a avaliação final do desempenho do serviço, em função dos valores obtidos para cada um dos parâmetros e da respectiva ponderação.

Anexo VI – Sugestão de estrutura para a planificação da acção dentro do plano de actividade

Plano de Acção					
Objectivo Estratégico 5: Apoiar os serviços da Administração Pública Regional e Local nas áreas jurídica, financeira, de organização e gestão*					
Objectivo Operacional x*:					
Indicador (s)*:					
Meta (s)*:					
Projectos <sup>11</sup>					
Designação	Objectivo(s)	Interveniente(s)	Indicador (s) e/ou Métrica(s)	Local	Custo
Implementação do SIGRHARA	a)	b)	Grau (execução, satisfação, etc.); %; Nº; Tempo Médio; Média; Taxa; Nível	DROAP	
Iniciativas/Ações <sup>***</sup>					
Designação	Objectivo(s)	Interveniente(s)	Indicador(s) e Métrica(s)	Local	Custo
Elaboração de Manual de Procedimentos	a)	b)	Grau (execução, satisfação, etc.); %; Nº; Tempo Médio; Média; Taxa; Nível	DROAP	
Rotinas <sup>****</sup>					
Designação	Objectivo(s)	Interveniente(s)	Indicador(s) e Métrica(s)	Local	Custo
Apoio técnico aos municípios e freguesias em questões de natureza contabilística – regime completo e simplificado do POCAL	a)	b)	c)	DROAP	

\* Os Objectivos Estratégicos e Operacionais, os Indicadores e as Metas discorrem do QUAR do Organismo/Serviço consoante os casos.

\*\* “Um projecto é um empreendimento temporário com o objectivo de criar um produto ou um serviço único” (PMBOK). Cada projecto tem um começo e um fim bem definidos. A sua concretização produz, normalmente, alterações significativas nas práticas da organização.

Aquelas actividades que tendo previsto um principio e um fim que não necessariamente no ano n, se distinguem das actividades comumente designadas de rotina. Por detrás dos projectos, iniciativas e acções está sempre a intenção de melhorar e alterar as práticas estabelecidas e/ou introduzir novas práticas.

\*\*\* Iniciativas/Acções são empreendimentos que embora tendo normalmente um início e um fim bem definidos, não possuem o mesmo peso que os projectos. Podem em muitos casos ser facilitadoras da introdução de novas práticas e complementares na implementação dos projectos.

\*\*\*\* Rotinas – entenda-se actividades que não sendo consideradas menos importantes do que as anteriores, se traduzem, na prática, como serviço(s) prestado(s), a um ou mais clientes internos e/ou externos.

a) Mencionar os objectivos individuais a atingir para os trabalhadores, equipa de trabalho, sector, consoante os casos. Quanto maior for a individualização dos objectivos maior será a objectividade no que diz respeito aos resultados a mencionar no Relatório de Actividades. A clarificação de quem faz o quê facilitará a avaliação (SIADAPRA 3).

b) Especificar qual(ais) o(s) trabalhador(es), dirigente(s), equipa(s) de trabalho ou sector(es), consoante os casos, a quem vai ser atribuída execução das tarefas. Quanto maior for a individualização dos objectivos maior será a objectividade no que diz respeito aos resultados a mencionar no relatório de actividades. A clarificação de quem faz o quê facilitará a avaliação (SIADAPRA 3).

c) São exemplos de indicadores: Grau de (execução, satisfação, etc.), %, nº, tempo médio, média, taxa, nível. São exemplos de métricas: minutos, horas, dias, meses, kilos, litros, decibéis, décimas, centésimas, unidades, milhares, etc.

**Anexo VII – Sugestão de estrutura para a apresentação de resultados no Relatório de Actividades**

Relatório de Acção					
Objectivo Estratégico 5: Apoiar os serviços da Administração Pública Regional e Local nas áreas jurídica, financeira, de organização e gestão					
Objectivo Operacional x:					
Indicador (s):					
Meta (s):					
Projectos					
Designação	Resultado(s)*	Interveniente(s)	Indicador (s) e/ou Métrica(s)	Local	Custo
Implementação do SIGRHARA	a)	b)	Grau (execução, satisfação, etc.); %; Nº; Tempo Médio; Média; Taxa; Nível	DROAP	
Iniciativas/Acções					
Designação	Resultado(s)	Interveniente(s)	Indicador(s) e Métrica(s)	Local	Custo
Elaboração de Manual de Procedimentos	a)	b)	Grau (execução, satisfação, etc.); %; Nº; Tempo Médio; Média; Taxa; Nível	DROAP	
Refinas					
Designação	Resultado(s)	Interveniente(s)	Indicador(s) e Métrica(s)	Local	Custo
Apoio técnico aos municípios e freguesias em questões de natureza contabilística – regime completo e simplificado do POCAL	a)	b)	c)	DROAP	

**Anexo VIII – Carta de Missão***CARTA DE MISSÃO*

*Departamento:* \_\_\_\_\_

*Organismo/Serviço:* \_\_\_\_\_

*Cargo:* \_\_\_\_\_

*Titular:* \_\_\_\_\_

*Período da Comissão de Serviço: de* \_\_\_\_\_ *a* \_\_\_\_\_

*1. Missão do organismo*

*2. Principais serviços prestados*

*3. Orientações estratégicas*

*4. Objectivos a atingir:*

*5. Recursos necessários*

*Data:* \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

*O (Membro do Governo)*

*O (Dirigente)*

---

**Anexo IX – Relatório Sintético***Relatório Sintético*

*Departamento:* \_\_\_\_\_

*Organismo/Serviço:* \_\_\_\_\_

*Cargo:* \_\_\_\_\_

*Titular:* \_\_\_\_\_

*Período em análise: de* \_\_\_\_\_ *a* \_\_\_\_\_

*1. Missão do organismo*

*(Constante na carta de missão)*

*2. Principais serviços prestados*

*(Constante na carta de missão)*

*3. Orientações estratégicas*

*(Constante na carta de missão)*

*4. Evolução dos resultados de:*

*(Relativos ao período de avaliação)*

*Eficácia -*

*Eficiência -*

*Qualidade -*

*5. Evolução dos resultados de:*

*(Relativos ao período de avaliação)*

*Gestão dos recursos humanos*

*Gestão dos Recursos Financeiros*

*Gestão dos Recursos Materiais*

6. *Opções seguidas em matéria de gestão e qualificação dos recursos humanos:*  
(Relativos ao período de avaliação)

7. *Opções seguidas em matéria de gestão dos recursos financeiros:*  
(Relativos ao período de avaliação)

*Resultado global da aplicação do SIADAPRA 2*  
(Relativos ao período de avaliação)

*Resultado global da aplicação do SIADAPRA 3*  
(Relativos ao período de avaliação)

*Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_*

*O (Membro do Governo)*

*O (Dirigente)*

**Anexo X – Ficha de Auto-Avaliação (Dirigentes Intermédios)**

[A que se refere a alínea a) do n.º 1 do artigo 1.º]

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO****DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAPRA 2)****FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO**

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

ORGANISMO/SERVIÇO \_\_\_\_\_

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Cargo			
Unidade orgânica			
Período de avaliação	/ /	a	/ /

**1. RESULTADOS****1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS**

Para cada objectivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (*Assinale com X o nível*)

Objectivos fixados	Superei o objectivo	Atingi o objectivo	Não atingi o objectivo
Objectivo 1			
Objectivo 2			
Objectivo 3			
Objectivo __			

Objectivo __			
Objectivo __			

**1.2 FUNDAMENTAÇÃO**

(Breve fundamentação relativa à realização de objectivos)

**2. COMPETÊNCIAS**

**2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?

*(Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)*

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

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

**2.2 FUNDAMENTAÇÃO**

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

**3. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO**

Classifique cada um dos factores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)*

*Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.*

FACTORES	1	2	3	4	5	6
Constância de objectivos						
Orientação superior						
Comunicação e informação						
Recursos humanos						
Recursos financeiros e materiais						
Sistemas/Tecnologias de informação						
Esforço/investimento individual						
Outros*						

\* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros” factores que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum factor nos extremos da escala (pontos 1, 2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

#### 4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, etc.)

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Anexo XI – Ficha de Avaliação (Dirigentes Intermédios)**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAPRA 2)

FICHA DE AVALIAÇÃO

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

ORGANISMO/SERVIÇO \_\_\_\_\_

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

(A preencher pelo avaliador)

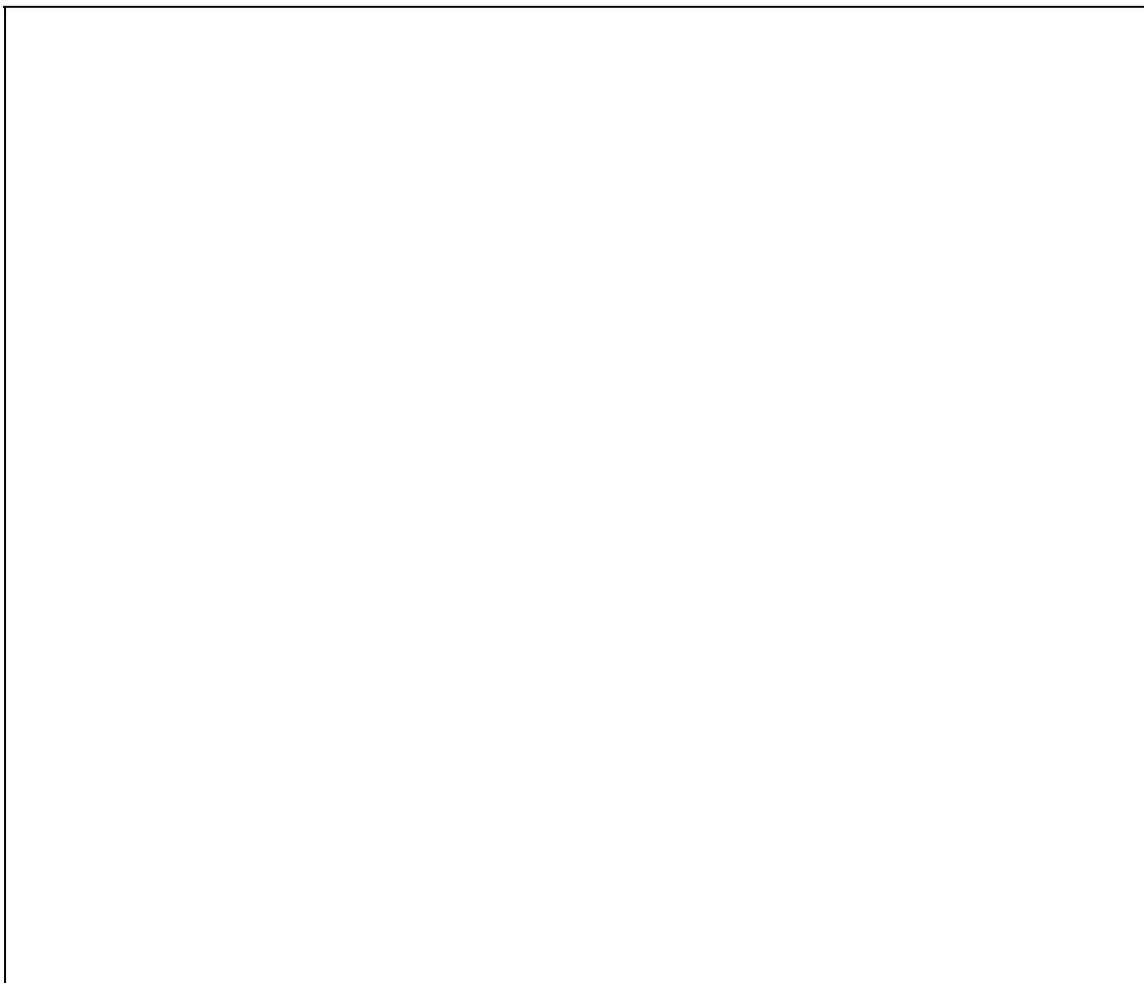
Avaliador										
Cargo										
NIF										

Avaliado										
Cargo										
Unidade orgânica										
NIF										

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

**1. OBJECTIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA**

(Descrição dos objectivos da unidade orgânica)



**2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO**

**2.1 RESULTADOS**

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

<p><b>DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO</b></p> <p><b>DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</b></p>
--

<b>AVALIAÇÃO</b>		
Objectivo superado  (Pontuação 5)	Objectivo atingido  (Pontuação 3)	Objectivo não atingido  (Pontuação 1)

<b>1</b>	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

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

2	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				

3	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				

	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				

	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				

	Objectivo				
--	-----------	--	--	--	--

	Indicador(es) de medida					
	Critérios de superação					

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**Os objectivos n.º (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_ constando de anexo a esta ficha.**

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**2.2 COMPETÊNCIAS**

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO

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

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

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

O \_\_\_\_\_ avaliador, em \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_

O \_\_\_\_\_ avaliado, em \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_

**3. FORAM CONSIDERADOS OS ELEMENTOS A QUE SE REFERE O N.º 4 DO ARTIGO 37.º DO DECRETO LEGISLATIVO REGIONAL N.º41/2008/A, DE 27 DE AGOSTO?**

SIM	
-----	--

NÃO	

**4. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO**

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

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

**5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE**

A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_”, correspondendo a \_\_\_\_\_.

**6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO**

Parâmetro Resultados:

Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

- Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta.
- Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_”, correspondendo a \_\_\_\_\_.

**7. RECONHECIMENTO DE MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)**

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

**8. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO**

--

**9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

**10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO**

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Aos \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

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

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**Anexo XII – Ficha de Auto-Avaliação (Trabalhadores)**

[a que se refere a alínea b) do n.º 1 do artigo 1.º]

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO****TRABALHADORES (SIADAPRA 3)****FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO**

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

ORGANISMO/SERVIÇO \_\_\_\_\_

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Carreira/Categoria			
Unidade orgânica			
Período de avaliação	/ /	a	/ /

**1. RESULTADOS****GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS**

Para cada objectivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (*Assinale com X o nível*)

Objectivos fixados	Superei o objectivo	Atingi o objectivo	Não atingi o objectivo
Objectivo 1			
Objectivo 2			
Objectivo 3			
Objectivo __			

**1.2 FUNDAMENTAÇÃO**

(Breve fundamentação relativa à realização de objectivos)

--

**2. COMPETÊNCIAS**

**2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?  
*(Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)*

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

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

## 2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

--

## 3. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos factores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)*

*Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.*

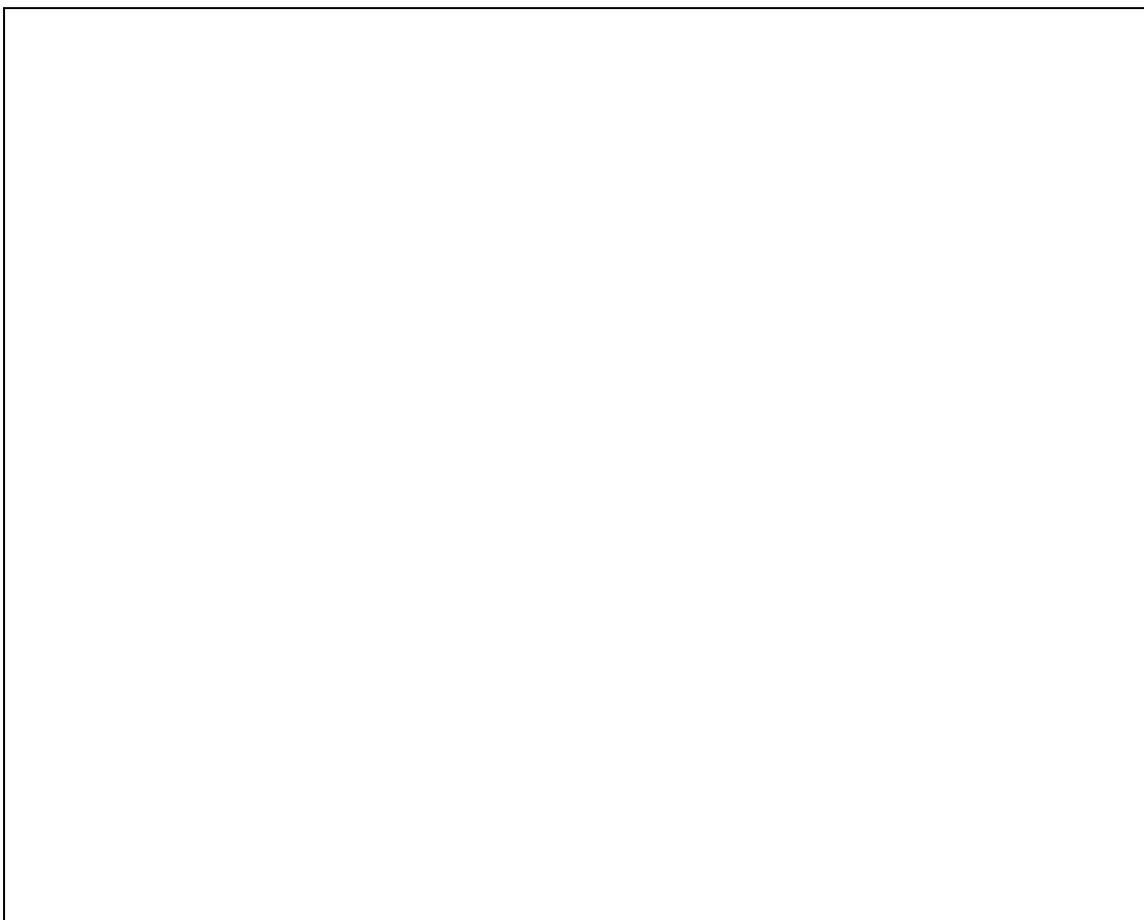
FACTORES	1	2	3	4	5	6
Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros factores*						

\* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros factores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

---



Se valorou algum factor nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):



4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Anexo XIII – Ficha de Avaliação (Trabalhadores)**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
 TRABALHADORES (SIADAPRA 3)  
 FICHA DE AVALIAÇÃO

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

ORGANISMO/SERVIÇO \_\_\_\_\_

<b>NIF</b>										
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador												
Cargo												
NIF	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>											

Avaliado												
Categoria/carreira												
Unidade orgânica												
NIF	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>											

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

**1. OBJECTIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA**

Descrição dos objectivos da unidade orgânica



**2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO**

**2.1 RESULTADOS**

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

<p><b>DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO</b></p> <p><b>DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</b></p>
--

<b>AVALIAÇÃO</b>		
Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)

<b>1</b>	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

<b>2</b>	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

3	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				
	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				
	Objectivo				
	Indicador(es) de				

	medida				
	Critérios de superação				

	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

Os objectivos n.º (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

**2.2 COMPETÊNCIAS**

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO

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

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

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO**

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

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

#### 4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta.

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

#### 5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta.

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

#### 6. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

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

**7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO**

--

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

--

**9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

**10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO**

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Aos \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

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

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

O avaliado, \_\_\_\_\_

**Anexo XIV – Ficha de Auto-Avaliação (Regime transitório)**

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## REGIME TRANSITÓRIO

## FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

ORGANISMO/SERVIÇO \_\_\_\_\_

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Carreira/Categoria			
Unidade orgânica			
Período de avaliação	/ /	a	/ /

**1. COMPETÊNCIAS**

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?

*(Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)*

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

---


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

## 2. FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa ao nível global de desempenho)

## 3. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Anexo XV – Ficha de Avaliação (Regime transitório)**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

REGIME TRANSITÓRIO

FICHA DE AVALIAÇÃO

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

ORGANISMO/SERVIÇO \_\_\_\_\_

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

(A preencher pelo avaliador)

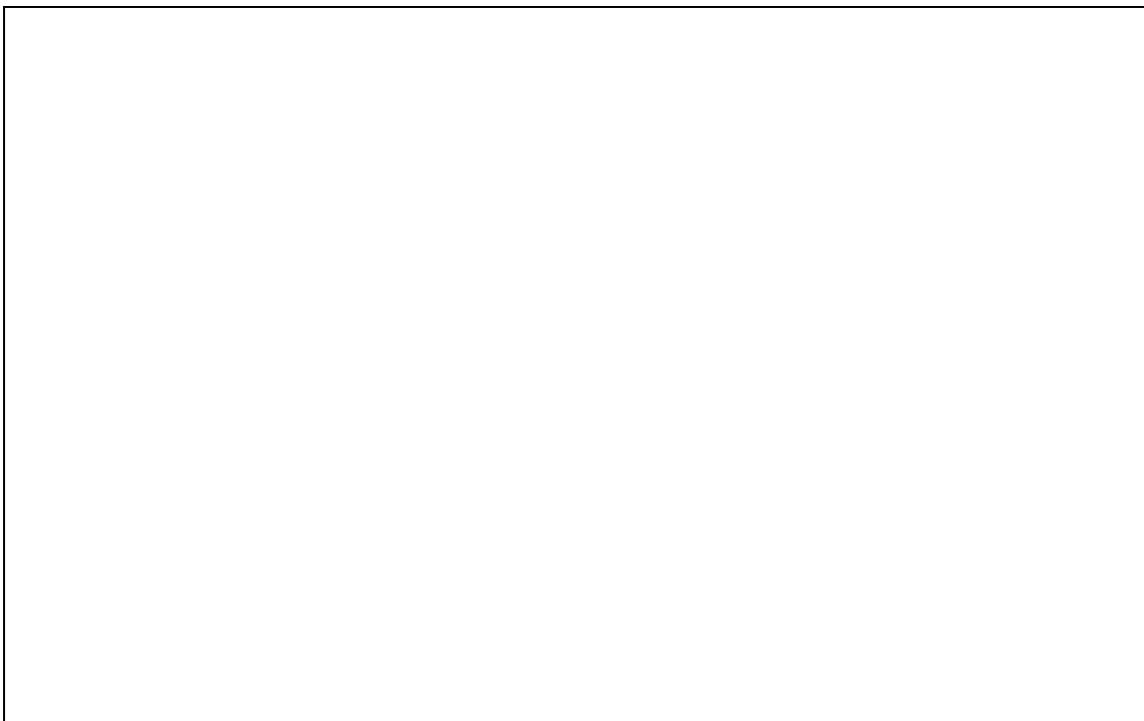
Avaliador										
Cargo										
NIF										

Avaliado										
Carreira/Categoria										
Unidade orgânica										
NIF										

Período em avaliação	<table border="1"> <tr> <td> </td> <td>/</td> <td> </td> <td>/</td> </tr> </table>		/		/	a	<table border="1"> <tr> <td> </td> <td>/</td> <td> </td> <td>/</td> </tr> </table>		/		/
	/		/								
	/		/								

**1. OBJECTIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA**

(Descrição dos objectivos da unidade orgânica)





## 3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

## 4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

- Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta.
- Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_”, correspondendo a \_\_\_\_\_.

**5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO**

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

- Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta.
- Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, conforme consta da respectiva acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_”, correspondendo a \_\_\_\_\_.

**6. RECONHECIMENTO DE MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)**

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

**7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO****8. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL**

**9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

**10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO**

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Aos \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

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

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

O avaliado, \_\_\_\_\_

**Anexo XVI – Ficha de monitorização do desempenho**

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## FICHA DE MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
----------	--

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

Questão, ou questões, analisada(s):

--

**1. OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR**

--

**2. OBSERVAÇÕES DO AVALIADO**

**3. DECISÃO, OU DECISÕES, DO AVALIADOR**

Em reunião realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliador \_\_\_\_\_

O avaliado \_\_\_\_\_

**Anexo XVII – Ficha de Reformulação de Objectivo**

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## FICHA DE REFORMULAÇÃO DE OBJECTIVO

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
----------	--

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

**1. O(S) OBJECTIVO(S) SEGUINTE(S) FOI (FORAM) REFORMULADO(S) PELOS MOTIVOS DESCRITOS PARA CADA UM:**

Objectivo n.º \_\_\_\_.

Motivo da reformulação:

Objectivo n.º \_\_\_\_.

Motivo da reformulação:

Objectivo n.º \_\_\_\_.

Motivo da reformulação:

**2. PARÂMETRO RESULTADOS: (OBJECTIVOS REFORMULADOS)**

(A preencher no início do período de avaliação)

<p><b>DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO</b></p> <p><b>DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</b></p>
--

(A preencher no final do período de avaliação)

<b>AVALIAÇÃO</b>		
Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)

<b>1</b>	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	



<b>2</b>	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	

<b>3</b>	Objectivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

Em reunião realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliador \_\_\_\_\_

O avaliado: \_\_\_\_\_

## Anexo XVIII – Lista de competências (Dirigentes Intermédios)

## LISTA DE COMPETÊNCIAS

## DIRIGENTES INTERMÉDIOS

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para se focalizar na concretização dos objectivos do serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objectivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades.</li> <li>• Assume em regra objectivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores.</li> <li>• Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência.</li> <li>• Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.</li> </ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para orientar a sua actividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na prática quotidiana aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público.</li> <li>• Demonstra compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão da organização, através dos seus actos e aplicação dos princípios deontológicos.</li> <li>• Adapta o funcionamento do serviço de forma a satisfazer as necessidades dos utentes, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade.</li> <li>• Implementa medidas internas de avaliação da qualidade, designadamente a monitorização da satisfação e gestão activa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.</li> </ul>
3	<p><b>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Capacidade para programar, organizar e controlar a actividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objectivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeia e coordena a actividade do serviço, de acordo com os objectivos superiormente definidos.</li> <li>• Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objectivos a alcançar e os recursos existentes.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha, controla e avalia a execução dos projectos e actividades assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos.</li> <li>• Revê e ajusta o planeamento efectuado, mantendo-o actualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.</li> </ul>
4	<p><b>LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS:</b> Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objectivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve os colaboradores na definição dos objectivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objectivos do serviço.</li> <li>• Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e cooperação.</li> <li>• Estimula a iniciativa e a autonomia, delegando tarefas e fomentando a partilha de responsabilidades.</li> <li>• Tem um modelo de actuação que garante a justiça e equidade de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança.</li> </ul>
5	<p><b>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para gerir os recursos disponíveis, optimizando-os, através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos de trabalho e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos.</li> <li>• Distribui as responsabilidades, os projectos e tarefas pelos colaboradores de acordo com as suas competências e motivação, optimizando o potencial individual.</li> <li>• Mobiliza os seus colaboradores para a racionalização contínua de custos associados aos processos de trabalho e ao nível da actividade individual.</li> <li>• Responsabiliza os colaboradores pela boa utilização dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do serviço.</li> </ul>
6	<p><b>VISÃO ESTRATÉGICA:</b> Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na organização e no serviço. Ter uma perspectiva de gestão alargada e direccionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objectivos de acordo com essa visão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém-se atento à conjuntura que o rodeia, conceptualiza os sinais de evolução e mudança e integra-os no âmbito sua actuação.</li> <li>• Antecipa as necessidades de adaptação do serviço, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinha os objectivos e actividade do serviço com a sua visão e define metas estratégicas, no quadro de orientações recebidas.</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento da visão, objectivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui.</li> </ul>
7	<p><b>DECISÃO:</b> Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pondera as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolhe de forma fundamentada as opções adequadas.</li> <li>• Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente as prioridades do serviço e a urgência das situações.</li> <li>• É auto-confiante e determinado a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis.</li> <li>• Assume os resultados das decisões que toma com sentido da responsabilidade.</li> </ul>
8	<p><b>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA:</b> Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui os conhecimentos especializados e a experiência profissional necessários à coordenação técnica da sua unidade orgânica.</li> <li>• Mantém-se actualizado sobre a evolução e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objectivos do serviço.</li> <li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas e da actuação.</li> <li>• Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.</li> </ul>
9	<p><b>DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES:</b> Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e actualização profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica nos seus colaboradores potencial de desenvolvimento, necessidades de melhoria e formação e cria oportunidades de aperfeiçoamento.</li> <li>• Reconhece o mérito individual e colectivo promovendo um clima positivo e de auto-confiança.</li> <li>• Dá habitualmente <i>feedback</i> sobre os desempenhos, com vista à melhoria contínua, ao reforço dos comportamentos adequados e à correcção dos eventuais desvios.</li> <li>• Disponibiliza informação relevante, viabiliza a frequência de cursos de formação e prevê períodos de autoformação para promover o desenvolvimento individual.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
10	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E MUDANÇA:</b> Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar activamente a sua implementação.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo.</li> <li>• Fomenta a participação activa dos seus colaboradores na produção e implementação de novas soluções para os problemas, com vista à melhoria dos resultados.</li> <li>• Adota e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho.</li> <li>• Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do serviço e dos desempenhos individuais.</li> </ul>
11	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objectivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde com prontidão e disponibilidade às solicitações da hierarquia e dos utilizadores.</li> <li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões.</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento de projectos transversais, com vista à prossecução da missão e objectivos da administração pública e da governação.</li> <li>• Trata com rigor a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas.</li> </ul>
12	<p><b>COMUNICAÇÃO:</b> Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão.</li> <li>• Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.</li> <li>• É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros.</li> <li>• Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
13	<p><b>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO:</b> Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua actividade e como suporte à tomada de decisão.</li> <li>• Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve-o, em tempo considerado útil.</li> <li>• Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa.</li> <li>• Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua actividade ou a de outros.</li> </ul>
14	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem um trato cordial e afável com colaboradores, superiores e os diversos utentes do serviço.</li> <li>• Trabalha facilmente com pessoas com diferentes características.</li> <li>• Gere os conflitos utilizando estratégias adequadas e mantendo um comportamento estável e uma postura profissional.</li> <li>• Denota auto-confiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais.</li> </ul>
15	<p><b>NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO:</b> Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza uma forma de comunicação aberta e cria um clima propício à expressão dos outros, ouvindo-os com atenção.</li> <li>• É perspicaz a captar o ponto de vista alheio e a encontrar argumentos eficazes para influenciar e persuadir os outros.</li> <li>• Analisa a informação relevante, aprecia as diversas alternativas e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo.</li> <li>• Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
16	<p><b>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL:</b> Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceita a responsabilidade de direcção ou de participação em projectos que implicam exposição e visibilidade externa.</li> <li>• Comunica com a vontade e confiança perante audiências alargadas.</li> <li>• Representa o serviço e/ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade.</li> <li>• Promove a aplicação de orientações provenientes de grupos de trabalho exteriores à sua organização ou unidade orgânica e empenha-se nelas.</li> </ul>
17	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li> <li>• Perante situações difíceis mantém habitualmente o controlo emocional e o discernimento profissional.</li> <li>• Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.</li> <li>• Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.</li> </ul>
18	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho.</li> <li>• Tem, em regra, um papel activo e cooperante nos grupos de trabalho e é, por vezes, o seu dinamizador.</li> <li>• Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas.</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
19	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA:</b> capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumpre e assegura o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho.</li><li>• Utiliza e fomenta a utilização de sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a segurança.</li><li>• Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.</li><li>• Responsabiliza os colaboradores pela utilização de veículos, equipamentos e materiais com correcção e segurança.</li></ul>

## Anexo XIX – Lista de competências (Técnicos Superiores e Técnicos)

### LISTA DE COMPETÊNCIAS TÉCNICOS SUPERIORES E TÉCNICOS

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas e que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece prioridades na sua acção, conseguindo, em regra, centrar-se nas actividades com maior valor para o serviço (actividades-chave).</li> <li>• Compromete-se, em regra, com objectivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas.</li> <li>• Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projectos que lhe são distribuídos.</li> <li>• Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades.</li> </ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para integrar no exercício da sua actividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus actos.</li> <li>• Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade.</li> <li>• Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações.</li> <li>• No desempenho das suas actividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.</li> </ul>
3	<p><b>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Capacidade para programar, organizar e controlar a sua actividade e projectos variados, definindo objectivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
	<p>actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeia e organiza as actividades e projectos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição.</li> <li>• Realiza as suas actividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos.</li> <li>• Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correcções consideradas necessárias.</li> </ul>
4	<p><b>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO:</b> Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua actividade ou como suporte à tomada de decisão.</li> <li>• Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil.</li> <li>• Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa.</li> <li>• Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua actividade ou a de outros.</li> </ul>
5	<p><b>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA:</b> Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada.</li> <li>• Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas.</li> <li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas.</li> <li>• Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.</li> </ul>
6	<p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e actualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.</li> <li>• Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.</li> <li>• Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.</li> <li>• Mantém-se actualizado através da pesquisa de informação e de acções de formação de reconhecido interesse para o serviço.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
7	<p><b>INICIATIVA E AUTONOMIA:</b> Capacidade de actuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem habitualmente uma postura activa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais.</li> <li>• Concretiza de forma autónoma e diligente as actividades que lhe são atribuídas.</li> <li>• Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade.</li> <li>• Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.</li> </ul>
8	<p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolve com criatividade problemas não previstos.</li> <li>• Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho.</li> <li>• Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projectos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo.</li> <li>• Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.</li> </ul>
9	<p><b>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de optimização e redução de custos de funcionamento.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.</li> <li>• Implementa procedimentos, a nível da sua actividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li> <li>• Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos.</li> <li>• Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.</li> </ul>
10	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objectivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas.</li> <li>• Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais.</li> <li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço,</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
	<p>nomeadamente horários de trabalho e reuniões.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.</li> </ul>
11	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.</li> <li>• Trabalha com pessoas com diferentes características.</li> <li>• Resolve com correcção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.</li> <li>• Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais.</li> </ul>
12	<p><b>COMUNICAÇÃO:</b> Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão.</li> <li>• Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</li> <li>• É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros.</li> <li>• Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.</li> </ul>
13	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho.</li> <li>• Tem habitualmente um papel activo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa.</li> <li>• Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.</li> </ul>
14	<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projectos e à concretização dos objectivos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p>

N.º	Descrição da Competência
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exerce por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objectivos sejam alcançados.</li> <li>• Assume responsabilidades e objectivos exigentes.</li> <li>• Toma facilmente decisões e responde por elas.</li> <li>• É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.</li> </ul>
15	<p><b>NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO:</b> Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</li> <li>• Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica.</li> <li>• É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros.</li> <li>• Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.</li> </ul>
16	<p><b>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL:</b> Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceita participar em projectos ou actividades que implicam exposição e visibilidade externa.</li> <li>• Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas.</li> <li>• Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade.</li> <li>• Propõe a adopção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.</li> </ul>
17	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li> <li>• Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional.</li> <li>• Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.</li> <li>• Aceita as críticas e contrariedades.</li> </ul>

## Anexo XX – Lista de competências (Técnico Profissional e Administrativo)

### LISTA DE COMPETÊNCIAS TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas.</li> <li>• Estabelece normalmente prioridades na sua acção, centrando-se nas actividades com maior valor para o serviço.</li> <li>• Compromete-se com os objectivos e é perseverante no alcançar das metas.</li> <li>• Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades.</li> </ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para exercer a sua actividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume os valores e regras do serviço, actuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa.</li> <li>• Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações.</li> <li>• No desempenho das suas actividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos.</li> <li>• Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus actos.</li> </ul>
3	<p><b>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA:</b> Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e actividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada.</li> <li>• Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade.</li> <li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.</li> </ul>
4	<p><b>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO:</b> Capacidade para organizar a sua actividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço.</li> <li>• Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e actividades com vista ao cumprimento das metas e prazos.</li> <li>• Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.</li> <li>• Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.</li> </ul>
5	<p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e actualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.</li> <li>• Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.</li> <li>• Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.</li> <li>• Mantém-se actualizado através da pesquisa de informação e de acções de formação de reconhecido interesse para o serviço.</li> </ul>
6	<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objectivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objectivos sejam alcançados.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume, normalmente, responsabilidades e objectivos exigentes.</li> <li>• Toma decisões e responde por elas.</li> <li>• É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.</li> </ul>
7	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho.</li> <li>• Tem um papel activo nas equipas de trabalho em que participa.</li> <li>• Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.</li> </ul>
8	<p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa as tarefas de forma crítica e, perante a detecção de deficiências, faz propostas de correcção.</li> <li>• Sugere novas práticas de trabalho com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço prestado.</li> <li>• Resolve com criatividade problemas não previstos.</li> <li>• Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.</li> </ul>
9	<p><b>COMUNICAÇÃO:</b> Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa-se oralmente de forma clara e precisa.</li> <li>• Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exactidão e objectividade.</li> <li>• Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</li> <li>• Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.</li> </ul>
10	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora</p>

N.º	Descrição da Competência
	<p>do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.</li> <li>• Trabalha com pessoas com diferentes características.</li> <li>• Resolve com correcção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.</li> <li>• Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio-profissionais.</li> </ul>
11	<p><b>INICIATIVA E AUTONOMIA:</b> Capacidade de actuar de modo proactivo e autónomo no seu dia-a-dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais.</li> <li>• Tem, normalmente, uma atitude activa e dinâmica.</li> <li>• Executa de forma autónoma e diligente as actividades que lhe são distribuídas.</li> <li>• Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade.</li> </ul>
12	<p><b>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</li> <li>• Adopta procedimentos, a nível da sua actividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li> <li>• Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correcta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento.</li> <li>• Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.</li> </ul>
13	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e actividades de forma diligente e disponível.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas.</li> <li>• Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais.</li> <li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões.</li> <li>• Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
14	<p><b>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO:</b> Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e actividades.</li><li>• Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil.</li><li>• Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua actividade.</li><li>• Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa.</li></ul>
15	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li><li>• Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.</li><li>• Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais.</li><li>• Aceita as críticas e contrariedades.</li></ul>

**Anexo XXI – Lista de competências (Pessoal Operário e Auxiliar)**

## LISTA DE COMPETÊNCIAS

## PESSOAL OPERÁRIO E AUXILIAR

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura atingir os resultados desejados.</li> <li>• Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas.</li> <li>• Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades.</li> <li>• É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.</li> </ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para exercer a sua actividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do sector concreto em que trabalha.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume os valores e regras do serviço, actuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa.</li> <li>• Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações.</li> <li>• No desempenho das suas actividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos.</li> <li>• Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus actos.</li> </ul>
3	<p><b>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA:</b> Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e actividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho.</li> <li>• Emprega, correctamente, métodos e técnicas específicos da sua área de actividade.</li> <li>• Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua actividade.</li> <li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
4	<p><b>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO:</b> Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas.</li> <li>• Segue as directivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.</li> <li>• Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.</li> <li>• Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.</li> </ul>
5	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual.</li> <li>• Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa.</li> <li>• Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado.</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.</li> </ul>
6	<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objectivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho.</li> <li>• Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes.</li> <li>• Toma decisões e responde por elas.</li> <li>• É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.</li> </ul>
7	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.</li> <li>• Trabalha com pessoas com diferentes características.</li> <li>• Perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional.</li> <li>• Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.</li> </ul>

N.º	Descrição da Competência
8	<p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade para se ajustar a novas tarefas e actividades e de se <b>empenhar</b> na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifesta interesse em aprender e actualizar-se.</li> <li>• Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional.</li> <li>• Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas.</li> <li>• Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e actualização.</li> </ul>
9	<p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa as tarefas de forma crítica identificando os erros e deficiências.</li> <li>• Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais.</li> <li>• Sugere novas práticas de trabalho com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço.</li> <li>• Resolve com criatividade problemas não previstos.</li> </ul>
10	<p><b>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</li> <li>• Adopta procedimentos, a nível da sua actividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li> <li>• Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correcta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento.</li> <li>• Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.</li> </ul>
11	<p><b>INICIATIVA E AUTONOMIA:</b> Capacidade de actuar de modo proactivo e autónomo no seu dia-a-dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem, habitualmente, uma atitude activa e dinâmica.</li> <li>• Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais.</li> <li>• Concretiza de forma autónoma as actividades que lhe são distribuídas.</li> <li>• Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade.</li> </ul>
12	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para reconhecer o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas</p>

N.º	Descrição da Competência
	<p>e actividades de forma diligente e responsável.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas.</li> <li>• Responde com prontidão e com disponibilidade.</li> <li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho.</li> <li>• Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.</li> </ul>
13	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li> <li>• Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.</li> <li>• Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais.</li> <li>• Aceita as críticas e contrariedades.</li> </ul>
14	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA:</b> capacidade para compreender e integrar na sua actividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e actividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho.</li> <li>• Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros.</li> <li>• Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.</li> <li>• Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.</li> </ul>

## **Anexo XXII – Instruções de preenchimento das fichas de avaliação, de reformulação e de monitorização de desempenho dos dirigentes intermédios e dos trabalhadores**

### **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

#### **Instruções de preenchimento das fichas de avaliação, de reformulação e de monitorização de desempenho dos dirigentes intermédios e dos trabalhadores**

#### **Dirigentes intermédios (SIADAPRA 2)**

#### **Ficha de avaliação**

A ficha de avaliação referente aos dirigentes intermédios (SIADAPRA 2) segue as instruções de preenchimento referentes aos trabalhadores (SIADAPRA 3), com a seguinte especificidade:

No ponto 3 da respectiva ficha – Campos para referência (**X** nas quadrículas Sim ou Não) se foram ou não considerados os elementos a que se refere o n.º 4 do artigo 37.º do Decreto Legislativo Regional n.º 41/2008/A, de 27 de Agosto, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública Regional dos Açores (SIADAPRA).

A existência desses elementos depende de despacho do dirigente máximo do serviço.

---

**Trabalhadores da Administração Pública (SIADAPRA 3)****Ficha de avaliação**

**Elementos de identificação** – Este campo deve ser preenchido com os elementos identificativos do serviço, do avaliador e do avaliado, sendo que o NIF corresponde ao número de identificação fiscal como consta do sistema anteriormente em vigor.

1. **Objectivos da Unidade Orgânica** – Neste campo devem ser descritos de forma sucinta quais os principais objectivos da unidade orgânica para o período em avaliação, tendo em consideração os seguintes parâmetros: “objectivos de eficácia”, “objectivos de eficiência” e “objectivos de qualidade”.

2. **Parâmetros da avaliação:**

2.1. **Resultados** – Este parâmetro visa avaliar o grau de cumprimento dos objectivos por parte do avaliado, tendo em consideração os respectivos indicadores previamente estabelecidos.

2.1.1. **Descrição dos objectivos e determinação do(s) indicadores(s) de medida e critérios de superação** – Este campo destina-se à descrição clara e sucinta dos objectivos acordados e à indicação de quais os indicadores de medida para avaliação de cada um, bem como a indicação dos critérios de superação fixados. O indicador de medida corresponde aos elementos quantitativos e ou qualitativos que permitam determinar o grau de realização do objectivo fixado.

2.1.2. A fixação e o registo de objectivos e resultados a atingir deve ser efectuada no início de cada período anual de avaliação, no começo do exercício de uma nova função bem como em todas as circunstâncias em que tal fixação seja possível, mediante reunião entre o avaliador e o avaliado.

2.1.3. Na reunião em que são negociados os parâmetros de avaliação (resultados e competências), o avaliador e o avaliado devem datar e assinar a ficha nos respectivos campos.

2.1.4. **Avaliação** – Este campo destina-se a assinalar (X na quadrícula correspondente) o nível de realização de cada objectivo, de acordo com a escala aí presente.

2.1.5. **Pontuação do parâmetro (Resultados)** – Este campo é o resultante da média aritmética simples das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos avaliados (Nota: Caso tenha sido utilizada a **ficha de reformulação de objectivos** a avaliação feita nessa ficha deve também ser considerada para a determinação da pontuação do parâmetro).

2.1.6. **Indicação de reformulação de objectivo(s)** - Este campo destina-se a referir que há objectivos que foram reformulados. Essa indicação é feita pela inscrição do número correspondente aos objectivos que foram reformulados e a data em que essa reformulação ocorreu, devendo ser junta a *ficha* em que tal reformulação foi consubstanciada. Nesta ficha, para além da descrição do objectivo reformulado, devem ser, em campo previsto para o efeito, descritos os motivos que levaram a essa reformulação (ver instruções de preenchimento da **ficha de reformulação de objectivos**). O avaliador e avaliado devem datar e assinar.

2.2. **Competências** – Este parâmetro visa valorar as competências demonstradas por parte do avaliado durante o período em avaliação.

2.2.1. **Competências escolhidas** – Este campo destina-se à indicação das competências que foram escolhidas, mediante acordo entre avaliador e avaliado. Deve ser preenchido no início do período anual de avaliação, no início do exercício de uma nova função bem como em todas as circunstâncias em que seja possível escolher as competências a demonstrar.

2.2.2. Essa indicação deve ser feita pela inscrição neste campo do número da competência que consta da lista aprovada por portaria e referente ao

grupo profissional que esteja em causa (técnico superior e técnico; técnico profissional e administrativo; operário e auxiliar), bem como pela inscrição da designação da competência (por exemplo: *Orientação para Resultados; Planeamento e Organização, etc*).

2.2.3. Na reunião em que são contratualizados os parâmetros de avaliação (resultados e competências), o avaliador e o avaliado devem datar e assinar a ficha nos respectivos campos.

2.2.4. **Avaliação** – Este campo destina-se a assinalar a valoração da competência, de acordo com a escala aí presente. A indicação da valoração é feita pela sinalização X na quadrícula correspondente.

2.2.4.1 - Na avaliação do parâmetro “Competências” devem seguir-se os seguintes indicadores e critérios de superação:

- Quando a competência é demonstrada nos termos em que é descrita na lista de competências e através dos comportamentos a ela associados deve ser atribuído o nível de “Competência demonstrada” (3);
- Quando a competência demonstrada e os comportamentos associados superam o padrão descrito na lista de competências deve ser atribuído o nível de “Competência demonstrada a nível elevado” (5);
- Quando a competência demonstrada e os comportamentos associados ficam aquém do padrão descrito deve ser atribuído o nível de “Competência não demonstrada ou inexistente” (1).

2.2.5. **Pontuação do parâmetro (Competências)** – Neste campo é inscrito o resultante da média aritmética simples das pontuações atribuídas às competências escolhidas.

3. **Avaliação global do desempenho** – Esta secção destina-se a apurar a avaliação final, na expressão quantitativa e correspondente menção qualitativa, da avaliação do desempenho do avaliado. A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

**3.1. No primeiro quadro:**

- 3.1.1. Na coluna A são inscritas as pontuações dos parâmetros “Resultados” e “Competências”.
- 3.1.2. Na coluna B é inscrita a ponderação respeitante a cada um dos parâmetros, a qual é, em regra, de até um mínimo de 60% para o parâmetro “Resultados” e de até um máximo de 40% para o parâmetro “Competências”.
- 3.1.3. Na coluna C é apresentado o resultado da pontuação ponderada para cada um dos parâmetros, expresso até às centésimas e, quando possível, até às milésimas.
- 3.1.4. No terceiro campo da coluna C é inscrito o valor que corresponda à soma da pontuação ponderada de cada um dos parâmetros, expresso até às centésimas e, quando possível, até às milésimas.

**3.2. No segundo quadro:**

- 3.2.1. **Avaliação final – Menção Qualitativa** – Campo para assinalar (X na quadrícula correspondente) a menção qualitativa que corresponda ao valor da soma das pontuações finais de cada um dos parâmetros, de acordo com a escala de avaliação aprovada:
  - a) “Desempenho Relevante”, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
  - b) “Desempenho Adequado”, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
  - c) “Desempenho Inadequado”, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

**4. Fundamentação da menção de desempenho relevante** – Campo para o avaliador inscrever os elementos de fundamentação de suporte à atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Relevante”, que será apreciada pelo Conselho Coordenador da Avaliação (CCA).

- 4.1. Caso a proposta de avaliação com menção de “Desempenho Relevante” seja validada pelo Conselho Coordenador da Avaliação, o avaliador deverá assinalar

esse facto (**X** na quadrícula) e inscrever no campo respectivo a data da realização reunião do CCA em que tal validação foi feita.

4.2. No caso de não validação da menção de “Desempenho Relevante” e tendo ocorrido o referido nos números 3 e 4 do artigo 69.º do Decreto Legislativo Regional n.º 41/2008/A que estabelece o SIADAPRA e o CCA não acolher a proposta apresentada, deve o avaliador assinalar esse facto (**X** na quadrícula), inscrever no campo respectivo a data da realização reunião do CCA e preencher os campos referentes à nota atribuída nos termos do n.º 5 do artigo 69.º, na sua menção qualitativa e correspondente valor quantitativo.

**5. Fundamentação da menção de desempenho inadequado** – Campo para o avaliador inscrever os elementos de fundamentação de suporte à atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Inadequado”, que será apreciada pelo Conselho de Coordenador da Avaliação. Essa fundamentação deve ser feita por parâmetro (“Resultados” e “Competências”).

5.1. Caso a proposta de avaliação com menção de “Desempenho Inadequado” seja validada pelo Conselho Coordenador da Avaliação, o avaliador deverá assinalar esse facto (**X** na quadrícula) e inscrever no campo respectivo a data da realização de reunião do CCA em que tal validação foi feita.

5.2. No caso de não validação da menção de “Desempenho Inadequado” e tendo ocorrido o referido nos números 3 e 4 do artigo 69.º do Decreto Legislativo Regional n.º 41/2008/A, de 27 de Agosto, que estabelece o SIADAPRA e o CCA não acolher a proposta apresentada, deve o avaliador assinalar esse facto (**X** na quadrícula), inscrever no campo respectivo a data da realização de reunião do CCA e preencher os campos referentes à nota atribuída pelo Conselho, na sua menção qualitativa e correspondente valor quantitativo.

**6. Reconhecimento de mérito (Desempenho Excelente)** – Campo para o avaliador inscrever a data da reunião do Conselho Coordenador da Avaliação em que foi feito o reconhecimento de mérito significando “Desempenho Excelente”.

7. **Justificação de não avaliação** – Campo para inscrição dos motivos impeditivos para que não tenha sido feita a avaliação do desempenho.
8. **Expectativas, condições e/ou requisitos de desenvolvimento pessoal e profissional** – Campo para apreciação das expectativas, das condições e dos requisitos para o desenvolvimento e evolução profissional do avaliado.
9. **Diagnóstico das necessidades de formação** – Com base na avaliação do desempenho e nas considerações relativas ao potencial de evolução e desenvolvimento do avaliado, devem ser identificadas as necessidades de formação prioritárias, na sua associação às exigências do posto de trabalho e considerando os recursos para esse efeito disponíveis. Deverá ser feita a identificação das áreas a desenvolver e que acções de formação profissional são de considerar, nomeadamente para efeitos do plano de formação anual.
10. **Comunicação da avaliação atribuída ao avaliado** – Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação que lhe foi comunicada pelo avaliador na reunião de avaliação, devendo para o efeito datar e assinar. Neste campo o avaliado poderá também inscrever as observações que entenda serem pertinentes relativamente à classificação que lhe foi atribuída.
11. **Homologação/despacho do dirigente máximo do serviço** – Este campo destina-se a ser preenchido pelo dirigente máximo do serviço, o qual deve indicar se homologa a classificação que lhe foi presente ou, caso não concorde com a mesma, estabelecer ele próprio a menção qualitativa e respectiva quantificação, com a necessária fundamentação.
12. **Conhecimento da avaliação após a homologação/despacho do dirigente de nível superior** – Campo que se destina a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da sua avaliação após a homologação, ou despacho de atribuição de avaliação, por parte do dirigente de nível superior. Deve ser datado e assinado pelo avaliado.

**Trabalhadores**  
**Regime transitório (SIADAPRA 3)**

**Ficha de avaliação**

A ficha de avaliação referente aos trabalhadores da administração pública regional dos Açores (SIADAPRA 3) que são avaliados nos termos do regime transitório previsto no artigo 80.º do Decreto Legislativo Regional n.º 41/2008/A, de 27 de Agosto, que estabelece o SIADAPRA segue as instruções de preenchimento referentes aos trabalhadores (SIADAPRA 3), com as seguintes especificidades:

1. **A avaliação é feita apenas com base no parâmetro “Competências”**, conforme necessária decisão do dirigente máximo do serviço e desde que estejam reunidas cumulativamente as condições previstas na lei.
  
2. **Competências** – Este parâmetro visa valorar as competências demonstradas por parte do avaliado durante o período em avaliação, sendo escolhidas da mesma forma que para os demais trabalhadores.
  - 2.1. **Competências escolhidas** – A indicação da competência escolhida deve ser feita pela inscrição neste campo do número da competência que consta da lista aprovada por portaria e referente ao grupo profissional que esteja em causa, bem como pela inscrição da designação da competência (por exemplo: *Orientação para Resultados; Planeamento e Organização, etc.*).
    - 2.1.1. As competências escolhidas não podem ser em número inferior a oito e uma delas deve, necessariamente, relacionar-se com a capacidade de realização e orientação para resultados.
  - 2.2. **Ponderação** – A cada competência escolhida pode ser atribuída ponderação diversa, visando destacar a respectiva importância no exercício de funções e melhor assegurar a diferenciação de desempenhos. O total da ponderação deve ser igual a 100%.

2.3. **Avaliação** – Este campo destina-se a assinalar a valoração da competência, de acordo com a escala aí presente. A indicação da valoração é feita pela sinalização X na quadrícula correspondente.

2.3.1 - Na avaliação do parâmetro “Competências” devem seguir-se os seguintes indicadores e critérios de superação:

- Quando a competência é demonstrada nos termos em que é descrita na Lista de Competências e através dos comportamentos a ela associados deve ser atribuído o nível de “Competência demonstrada” (3);
- Quando a competência demonstrada e os comportamentos associados superam o padrão descrito na Lista de Competências deve ser atribuído o nível de “Competência demonstrada a nível elevado” (5);
- Quando a competência demonstrada e os comportamentos associados ficam aquém do padrão descrito deve ser atribuído o nível de “Competência não demonstrada ou inexistente” (1).

2.4. **Pontuação do parâmetro (Competências)** – Neste campo é inscrito o resultante da média aritmética simples (quando não tiver sido atribuída ponderação a cada competência) ou ponderada (quando tiver sido atribuída ponderação a cada competência) das pontuações relativas às competências escolhidas.

Em tudo o resto o preenchimento da ficha é igual à dos demais trabalhadores.

### **Ficha de reformulação de objectivos**

Esta ficha, de utilização comum aos SIADAPRA 2 e 3, é para preenchimento, se for necessário, quando exista reformulação dos objectivos anuais negociados, conforme previsto na alínea b) do número 1 do artigo 56.º e também na alínea a) do n.º 1 do artigo 74.º do Decreto Legislativo Regional nº 41/2008/A, de 27 de Agosto, que estabelece o SIADAPRA.

1. Campo para identificação do objectivo que foi reformulado e indicação do motivo:
  - 1.1. O objectivo a ser reformulado deve ser identificado pela inscrição do número que consta na ficha de avaliação em que foram fixados os objectivos no decurso da reunião para o efeito realizada no início do período de avaliação.
  - 1.2. **Motivo da reformulação** – Deve ser descrito o motivo da reformulação relativamente a cada objectivo e resultado a atingir, em referência às condicionantes supervenientes que impeçam o previsto desenrolar das actividades.
2. **Parâmetro Resultados** – A descrição do(s) objectivo(s) reformulado(s) e a sua avaliação segue em tudo o disposto para a negociação inicial de objectivos e subsequente processo de avaliação.
  - 2.1. Deve ser inscrita a data da reunião em que se procedeu à reformulação e assinada pelo avaliador e avaliado.
  - 2.2. Sempre que seja utilizada esta ficha deve o facto ser devidamente anotado na *Ficha de Avaliação*, em campo existente para o efeito, referindo-se qual ou quais os objectivos que foram reformulados, em que data se procedeu a essa reformulação (que deve ser coincidente com a data da realização da reunião em que se procedeu à reformulação em causa) e ser assinado e datado pelos avaliador e avaliado.
  - 2.3. Para efeitos de determinação da pontuação do parâmetro “Resultados”, o qual é o resultante da média aritmética simples das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos, a avaliação feita nesta ficha deve ser considerada em conjunto com a avaliação dos objectivos feita na Ficha de Avaliação.

---

### Ficha de monitorização do desempenho

Esta ficha, sendo de utilização facultativa, serve para recolha participada de reflexões para melhor fundamentar a avaliação do desempenho ao longo do ano, conforme previsto na alínea c) número 1 do artigo 74.º do Decreto Legislativo Regional n.º 41/2008/A que estabelece o SIADAPRA.

Esta ficha é de utilização comum aos SIADAPRA 2 e 3.

O campo “Questão, ou questões analisada(s)” destina-se à descrição, sintética, do motivo da reunião.

1. **Observações do avaliador e do Avaliado** – Campos destinados à inscrição das reflexões feitas sobre o modo como está a decorrer o desempenho, devendo ser feito em conjunto e por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado.
2. **Decisão, ou decisões, do avaliador** – Campo a preencher, quando se justifique, face ao disposto nas alíneas a) e b) do n.º 1 do Artigo 74º do Decreto Legislativo Regional n.º 41/2008/A, de 27 de Agosto, que estabelece o SIADAPRA.
3. Deve ser datada e assinada por avaliador e avaliado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[Pisco, 2004] MoniQuOr – Monitorização da Qualidade Organizacional dos Centros de Saúde, Lisboa, IQS, 2004

[IGFSS, 2006] Plano de Actividades 2006, Conselho Directivo, Lisboa, Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP, 2005

[Pinto, 2007] Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos, Lisboa, Edições Sílabo, Lda., 2007

[DGAEP 2007] CAF 2006 Estrutura Comum de Avaliação – Melhorar as organizações públicas através da Auto-Avaliação, DGAEP, Lisboa, Março 2007, (edição portuguesa de Common Assessment Framework 2006)

[CCAS, 2007], Construção do QUAR – Linhas de Orientação, Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços, Lisboa, 2007

Deliberação do Conselho de Ministros, DB 772/2007, de 27 de Dezembro de 2007.

[VPGR/DROAP] A CAF-2006 Na Administração Pública Regional (Manual de Apoio), VPGR/DROAP, Angra do Heroísmo, Janeiro 2008.

Decreto Legislativo Regional nº 41/2008/A, de 27 de Agosto, Estabelece o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública Regional dos Açores (SIADAPRA).

Portaria nº 79/2008, 23 de Setembro de 2008 - Estabelece os modelos de fichas de auto-avaliação e avaliação do desempenho de dirigentes intermédios e demais trabalhadores da Administração Pública Regional dos Açores e as listas de competências e demais actos necessários à sua aplicação.