

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**PROCESSOS POLÍTICOS E AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO: O CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Ana Sofia de Carvalho Chainça

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Professor Doutor António Caetano

Dezembro, 2008

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**PROCESSOS POLÍTICOS E AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO: O CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Ana Sofia de Carvalho Chainça

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Professor Doutor António Caetano

Dezembro, 2008

AGRADECIMENTOS

A concretização deste estudo só foi possível com o apoio e colaboração de algumas pessoas:

Um sincero agradecimento ao Professor Doutor António Caetano, sem o qual este trabalho não seria possível, pela orientação, interesse, apoio, disponibilidade, exigência e encorajamento.

O meu agradecimento aos colaboradores do organismo público, que participaram neste estudo, pois sem a sua colaboração, a realização deste trabalho não teria sido possível. Gostaria ainda de agradecer à direcção do organismo, pela celeridade com que decorreu o processo de autorização.

Quero também agradecer aos meus amigos pelo constante incentivo, disponibilidade e ajuda prestada.

Um agradecimento à minha família, em especial, à minha mãe e irmã, pela compreensão nos muitos momentos em que não pude estar presente e pelo carinho e confiança que sempre souberam demonstrar.

E por fim, um agradecimento muito especial ao Rafael, pelo apoio incondicional ao longo de todo este trabalho, pelo companheirismo, preocupação e pelo ânimo nos momentos decisivos, que tornaram possível alcançar esta meta.

RESUMO

O presente estudo procurou comparar a avaliação no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) com a avaliação numa situação informal. O estudo analisou ainda a influência dos processos políticos no SIADAP e numa avaliação informal.

Nesse sentido, definiu-se como objectivos do estudo verificar se os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação das competências no SIADAP do que na avaliação informal, assim como, se os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação global na avaliação formal do que na avaliação informal. Por outro lado, definiu-se como objectivo verificar se a influência dos processos políticos no SIADAP é maior do que na avaliação informal.

Para a análise dos resultados foram utilizados os resultados do SIADAP de um organismo público. Para além dos dados relativos ao SIADAP recolheu-se também uma avaliação informal sobre as competências e atitude de cada colaborador junto do respectivo avaliador. Juntamente com a Avaliação Informal foi solicitado aos avaliadores o preenchimento de um questionário relativo a políticas de avaliação.

Os resultados sugerem que existe uma motivação por parte dos avaliadores para inflacionar as avaliações do desempenho no SIADAP, quer na avaliação das competências, quer na avaliação global dos seus colaboradores e que a inflação das avaliações resulta, em parte, da influência dos aspectos políticos na avaliação do desempenho. São ainda apresentadas algumas sugestões e limitações do estudo.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho, Processos Políticos, SIADAP, Administração Pública

ABSTRACT

This study tried to compare the evaluation in the Integrated System of Performance Appraisal in Public Sector (SIADAP) with the assessment in an informal situation. The study also examined the influence of political processes both in SIADAP and in an informal assessment.

Thus, the study aims were defined in order to verify whether the evaluators tend to inflate further the assessment of skills in SIADAP than in informal assessment, as well as, whether the evaluators tend to inflate further the overall assessment in SIADAP than in informal assessment. On the other hand, it was defined as an aim to verify whether the influence of political processes in SIADAP is greater than in the informal assessment. The results of SIADAP of a public sector were used for the analysis of the results. In addition to data related to, it has been taken an informal assessment of skills and attitude of each employee towards each assessor. Together with the informal assessment the evaluators were asked to fill in a questionnaire on political processes in evaluation. The results suggest that there is a motivation of the evaluators to inflate assessments of performance in SIADAP, both in the assessment of skills and in the overall evaluation of their employees and that the inflation of evaluation partly results from the influence of political aspects in the evaluation of the performance. Some suggestions and limitations of the study are also presented.

Keywords: Performance Appraisal, Political Processes, SIADAP, Public Sector

ÍNDICE

	Página
1. Introdução	1
1.1. Avaliação do desempenho	2
1.2. Abordagem política da avaliação do desempenho	4
1.3. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública	7
2. Método	11
2.1. Contexto organizacional e Participantes	11
2.2. Procedimento	12
2.3. Operacionalização das variáveis	12
3. Resultados	17
4. Discussão dos resultados	26
5. Referências	29
6. Anexos	31
Anexo 1 – Criação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública: Lei n.º 10/2004, de 22 de Março	32
Anexo 2 – Estabelecimento do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública: Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro	39
Anexo 3 – Descrição das competências comportamentais e atitude pessoal no SIADAP	73
Anexo 4 – Questionários: Políticas de avaliação e avaliação informal	77
Anexo 5 – Médias, desvios-padrão, correlações e Alfa de Cronbach e resultados da análise factorial da variável aspectos políticos na avaliação do desempenho	85

ÍNDICE DE QUADROS

	Página
Quadro 1 – Caracterização sociodemográfica e organizacional dos avaliados	11
Quadro 2 – Competências avaliadas por grupo de pessoal	14
Quadro 3 – Coeficientes de ponderação aplicados no SIADAP	15
Quadro 4 – Comparação de médias na avaliação das competências, na Avaliação formal e na Avaliação informal	22
Quadro 5 – Comparação de médias da avaliação global, na Avaliação formal e na Avaliação informal	24
Quadro 6 – Correlação entre os aspectos políticos na avaliação do desempenho e a avaliação global na Avaliação formal e na Avaliação informal	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1 - Distribuição da avaliação da competência responsabilidade e compromisso com o serviço na Avaliação formal e na Avaliação informal	17
Gráfico 2 - Distribuição da avaliação da competência capacidade de adaptação e melhoria contínua na Avaliação formal e na Avaliação informal	18
Gráfico 3 - Distribuição da avaliação da competência aptidões e conhecimentos especializados na Avaliação formal e na Avaliação informal	19
Gráfico 4 - Distribuição da avaliação da competência capacidade de realização na Avaliação formal e na Avaliação informal	19
Gráfico 5 - Distribuição da avaliação da competência capacidade de organização e concretização na Avaliação formal e na Avaliação informal	20
Gráfico 6 - Distribuição da avaliação da competência espírito de equipa na Avaliação formal e na Avaliação informal	21
Gráfico 7 - Distribuição da avaliação da competência atitude pessoal na Avaliação formal e na Avaliação Informal	21
Gráfico 8 - Distribuição da avaliação global na Avaliação formal e na Avaliação informal	23

1. INTRODUÇÃO

A avaliação do desempenho profissional, como um sistema formal e sistemático de análise do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, surgiu como uma componente de gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada no início do século XX (p. e. Latham & Wexley, 1981).

Centrando-se na componente humana das organizações, a avaliação do desempenho tem ocupado uma posição importante entre os diversos sistemas que compõem a gestão dos recursos humanos, na medida em que se assume que pode ter consequências significativas sobre a melhoria do desempenho, “quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização” (Caetano, 1996: 1).

A avaliação do desempenho nas organizações, quando implementada, pretende alcançar um conjunto de objectivos estratégicos e administrativos (Caetano, 2008). Em termos estratégicos a avaliação de desempenho serve para incitar, encorajar, recompensar e motivar os colaboradores. Trata-se de um instrumento de gestão que pode ser usado para manter o desempenho individual, da unidade ou da organização. Em termos administrativos a avaliação do desempenho representa um conjunto de resultados que serão usados para determinar uma variedade de decisões de recursos humanos, como a compensação, promoções, formação e desenvolvimento do colaborador.

A exemplo das empresas privadas também a Administração Pública procura avaliar o desempenho dos seus funcionários, propondo-se alcançar objectivos idênticos e utilizar os mesmos processos e procedimentos. Igualmente, os problemas habitualmente associados à eficácia dos sistemas de avaliação podem ocorrer também na sua aplicação na Administração Pública.

Os diversos factores que podem contribuir para a eficácia ou não de um sistema de avaliação têm sido objecto de inúmeros estudos empíricos. A abordagem política da avaliação tem contribuído para explicar uma parte substancial dos resultados dos sistemas de avaliação. Em Portugal, esta abordagem tem sido pouco utilizada nos estudos empíricos sobre a avaliação e, do nosso conhecimento, nunca foi adoptada no estudo do sistema de avaliação da Administração Pública.

Assim, a presente dissertação pretende contribuir para a análise sistemática dos aspectos de carácter político que afectam a avaliação do desempenho dos funcionários no quadro do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública, através do estudo aprofundado de um caso num organismo da administração central do Estado.

1.1. Avaliação do desempenho

Dada a utilidade da avaliação do desempenho como uma ferramenta de gestão nas organizações, é essencial que esta seja eficaz. Um aspecto chave que importa ter em consideração para que o sistema de avaliação de desempenho seja mais eficaz é compreender o “porquê” do sistema de avaliação. É fundamental que avaliadores e avaliados entendam qual o valor acrescentado da avaliação do desempenho (e.g. Longenecker & Nykodym, 1996). É, por isso, importante que o avaliador não veja a avaliação como um aspecto meramente burocrático, mas antes como um processo que contribui para a motivação dos seus colaboradores (e.g. Longenecker, Sims & Gioia, 1987).

No início do ciclo da avaliação, os avaliadores deverão definir com os avaliados quais os deveres e obrigações da função, os objectivos a alcançar, quais os comportamentos e resultados esperados, assim como, as recompensas a atribuir. Os comportamentos e as actividades críticas para o desempenho deverão ser discutidos antes do início do ciclo de avaliação. Quando existe um planeamento eficaz do desempenho aumenta a credibilidade do sistema de desempenho e os colaboradores ficam motivados para desempenharem as tarefas e terem os comportamentos desejados pela organização. A ausência de um planeamento eficaz retira a vantagem de se utilizar uma ferramenta importante para aumentar o desempenho e diminui a satisfação das chefias e colaboradores com os processos da avaliação e os seus resultados (e.g. Longenecker & Fink, 1999).

O desenvolvimento de modelos e procedimentos que sejam compreendidos por todos os trabalhadores contribui igualmente para que o sistema de avaliação do desempenho tenha qualidade. Os modelos de avaliação deverão ser simples e fáceis de interpretar. Por vezes, as escalas de avaliação de alguns sistemas de avaliação apresentam uma elevada susceptibilidade a interpretações subjectivas, o que poderá ser contornado com a utilização de escalas ancoradas em comportamentos críticos e observáveis (p.e. Bernardin & Smith, 1981). Os critérios de desempenho e os procedimentos de avaliação deverão ser expressos de modo a terem significado para avaliadores e avaliados (e.g. Longenecker & Fink, 1999).

Para que um sistema de avaliação do desempenho tenha sucesso, é necessário formar avaliadores e avaliados (Caetano, 2008). A formação das chefias deverá focar-se em ajudar os avaliadores a desenvolver as competências específicas de avaliação e a confiança na habilidade para avaliar eficazmente os outros (e.g. Longenecker & Fink, 1999). A falta de formação dos avaliadores frequentemente leva à ineficácia, frustração e insatisfação (e.g. Longenecker & Nykodym, 1996).

Geralmente, a ineficácia de um sistema de avaliação é primeiramente atribuída aos avaliadores. Nesse sentido, é necessário que a direcção do organismo tenha a iniciativa de fazer com que os avaliadores sintam vontade em conduzirem avaliações rigorosas. A condução de avaliações de desempenho com os avaliadores e a formação contínua são a chave para aumentar o sucesso das avaliações destes. Nesse sentido, os avaliadores deverão ser recompensados por efectuarem avaliações eficazes aos seus subordinados (e.g. Longenecker & Nykodym, 1996).

É igualmente importante nesta fase, que a Direcção demonstre o seu suporte através da prática de avaliações eficazes, quando avaliam os seus colaboradores (e.g. Longenecker & Fink, 1999). O suporte da Direcção pode também ser demonstrado através de comunicações orais e escritas, certificados, mensagens gravadas e em *newsletters* da organização.

A qualidade da avaliação do desempenho está dependente do feedback realizado durante o período de avaliação. A ausência de avaliações informais que permitam fornecer um feedback adequado, pode levar a quebras de produtividade, à dificuldade em efectuar a avaliação anual (o avaliador não se lembra de todo o desempenho do avaliado durante o ano) e a interpretações por parte dos avaliados de desinteresse do avaliador pelo seu crescimento profissional (e.g. Longenecker & Fink, 1999). As avaliações informais estimulam comunicações honestas, dão aos avaliadores a oportunidade de monitorizar o progresso dos seus colaboradores e fornecem aos avaliados um feedback sobre o seu trabalho (e.g. Longenecker & Nykodym, 1996).

É também fundamental possuir os recursos necessários que permitam ligar a avaliação do desempenho às recompensas organizacionais. Se um sistema de avaliação é utilizado como um veículo para recompensar o mérito, as chefias e colaboradores devem saber que existem recursos financeiros e que estes estão disponíveis para recompensar as diferenças de desempenho de uma forma justa e equitativa. Se um sistema falhar nesta parte, perderá a

capacidade de ter um efeito positivo na motivação dos seus colaboradores e poderá anular a confiança no sistema (e.g. Longenecker & Nykodym, 1996).

Após a implementação do sistema de avaliação deverá ser medido o grau de eficácia do instrumento de avaliação do desempenho dentro da organização. É importante identificar qual a função percebida pelos avaliadores do sistema de avaliação, identificando quais as funções/objectivos do sistema de avaliação e aplicando um questionário que avalie qual o seu grau de eficácia percebida pelos avaliadores e avaliados (e.g. Longenecker & Nykodym, 1996). Também, após a implementação, é importante que os sistemas de avaliação sejam regular e sistematicamente revistos para que seja assegurado que os processos e práticas estão a ser seguidos e que são eficazes (e.g. Longenecker & Fink, 1999).

Por fim, as avaliações do desempenho não serão eficazes se os avaliadores não estiverem motivados para tal. A motivação das chefias para conduzir avaliações eficazes está directamente relacionada com a forma como as suas chefias conduzem eficazmente as suas avaliações (e.g. Longenecker & Fink, 1999).

De todos os aspectos apresentados, é a motivação para conduzir avaliações eficazes e a utilização dos processos políticos na avaliação do desempenho que mais tem sido estudada nos últimos anos (Lefkowitz, 2000).

Inicialmente os estudos sobre a avaliação do desempenho tendiam a focar-se na validação das características psicométricas da avaliação e, posteriormente, nas regras através das quais os avaliadores elaboram e emitem julgamentos sobre o desempenho, para explicar a qualidade das avaliações (Caetano, 2008). No entanto a noção de que não é o instrumento de avaliação, nem a habilidade dos avaliadores, mas sim a motivação que determina a exactidão das avaliações do desempenho (Cleveland & Murphy, 1992) levou vários investigadores a considerar a motivação dos avaliadores e os processos políticos aspectos críticos na avaliação do desempenho.

1.2. Abordagem política da avaliação do desempenho

É necessário reconhecer que as organizações são entidades políticas onde poucas, ou nenhuma, decisões são tomadas sem que as chefias deliberadamente procurem obter vantagem e proteger os seus interesses (Longenecker & Gioia, 2001). Sendo os comportamentos políticos, comportamentos não sancionados formalmente pela organização (Ferris, Russ & Fandt, 1989), é reconhecido que esses comportamentos têm uma grande

influência na avaliação do desempenho e nos seus resultados (Murphy & Cleveland, 1991). Quando as chefias conduzem avaliações do desempenho não olham apenas para o desempenho dos seus subordinados, mas também para questões de poder, podendo distorcer o resultado das avaliações de acordo com os interesses dos seus subordinados, do seu departamento, da organização, ou dos seus próprios interesses (Longenecker & Gioia, 2001). Por processo político entendem-se as “tentativas deliberadas das chefias aumentarem ou protegerem os seus interesses pessoais quando é possível que se gerem conflitos” (e.g. Longenecker, et al., 1987: 184), das quais resultam tendências ou inexactidões na avaliação de desempenho. Nesse sentido, pode acontecer que muitas vezes o resultado do processo de desempenho não depende apenas da análise do desempenho, mas da chefia que avalia o subordinado (Longenecker & Ludwig, 1990).

Os processos políticos podem-se reflectir na inflação das avaliações, isto é, as chefias dão avaliações mais altas aos seus subordinados do que as avaliações merecidas, ou na deflação das avaliações, ou seja, as chefias dão avaliações mais baixas aos seus subordinados do que aquelas que mereciam (e.g. Longenecker & Fink, 1999).

A tendência para a saliência dos aspectos políticos na avaliação do desempenho depende de vários factores. Um estudo realizado por Longenecker, Sims e Gioia (1997), identifica sete factores que contribuem para que uma organização tenha uma maior ou menor cultura de acção política no processo de avaliação do desempenho. O primeiro factor identificado prende-se com o potencial crescimento económico da empresa. O segundo com o facto de a chefia acreditar que o processo de avaliação do desempenho faz parte de uma gestão de recursos humanos necessária ou que se trata apenas de um processo burocrático. As chefias que acreditam que o sistema de avaliação contribui para a motivação dos seus subordinados tendem a utilizar menos as decisões políticas na avaliação de desempenho. O terceiro factor está relacionado com o grau em que as chefias de topo consentem e praticam processos políticos quando avaliam os seus próprios subordinados. As chefias tendem a usar decisões políticas quando as suas direcções as praticam com elas próprias. O quarto factor prende-se com o facto de a chefia acreditar que a avaliação dos seus subordinados será avaliada e revista pelos seus superiores. Quando as chefias acreditam que as suas avaliações serão escrutinadas e revistas, tendem a ser menos influenciadas por processos políticos. O grau em que o processo de avaliação foi abertamente discutido entre a chefia e o seu subordinado, foi considerado outro dos factores que influenciam as acções políticas. O sexto factor prende-se

com o facto de a organização pretender desenvolver e monitorizar as suas chefias para usarem e manterem o sistema de avaliação do desempenho. Por último, o sétimo factor está relacionado com a medida em que a chefia acredita que é tanto maior a utilização de acções políticas no processo de avaliação de desempenho quanto mais alto o nível hierárquico da organização.

A preocupação das chefias que fazem uma abordagem política da avaliação de desempenho não passa tanto pela exactidão das avaliações mas por atribuir avaliações que permitam manter ou aumentar o nível de desempenho dos seus subordinados. As principais justificações das chefias para inflacionarem as avaliações são: para proteger ou encorajar um subordinado cujo desempenho tenha sido afectado por problemas pessoais (sentir pena do subordinado resulta frequentemente em avaliações inflacionadas); para evitar que os problemas do seu departamento sejam discutidos quando ocorre a revisão das mesmas por pessoas de fora do departamento; para evitar, nos casos em que houve um baixo desempenho, que haja um registo escrito permanente no processo individual do subordinado; para evitar confrontações com os subordinados; para dar uma oportunidade ao subordinado que no último período de avaliação melhorou o seu desempenho; e ainda, para promover um subordinado que teve um desempenho baixo ou que não se adequa ao departamento em que está inserido, criando assim condições para que esse subordinado saia do departamento (Longenecker, et al., 1987).

Ao contrário do que se verifica na inflação das avaliações, quando se trata de deflacionar as avaliações as chefias hesitam em dar avaliações mais baixas do que as merecidas aos seus subordinados devido a problemas que possam advir da utilização dessa tática política. No entanto, dão avaliações mais baixas quando: pretendem incentivar um subordinado a aumentar o seu nível de desempenho; querem punir um subordinado difícil ou rebelde; pretendem encorajar um subordinado problemático a sair da organização; ou quando procuram criar um registo que justifique um despedimento planeado (Longenecker, et al., 1987).

A exactidão e a honestidade podem não ser a preocupação para quem avalia (Longenecker & Ludwig, 1990). No entanto, a inexactidão na avaliação do desempenho torna o processo dispendioso para colaboradores, avaliadores, responsáveis de Recursos Humanos e de uma forma geral, para toda a organização. A inflação ou deflação das avaliações do desempenho têm um impacto directo e negativo a vários níveis dentro da organização, como, por exemplo: a desmotivação dos colaboradores, o desperdício de tempo e recursos, a deterioração da

relação entre a chefia e os seus subordinados, impede o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores e, em última análise, pode até contribuir para diminuir o desempenho (e.g. Longenecker & Fink, 1997).

Não considerando impeditivos os custos associados à inexactidão na avaliação de desempenho, muitos avaliadores reconhecem e admitem que a utilização da abordagem política é uma realidade na avaliação do desempenho (Longenecker et al., 1987) e consequentemente até os sistemas de avaliação melhor concebidos falham se os avaliadores não estiverem motivados para conduzir avaliações eficazes (e.g. Longenecker & Fink, 1999).

1.3. Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública

O Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública (SIADAP) inicialmente criado através da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março (Anexo 1), e entretanto substituído pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (Anexo 2), surgiu da necessidade de promover uma cultura de gestão pública que permitisse analisar os recursos alocados aos organismos da Administração Pública e criar condições de maior motivação, qualificação e formação dos recursos humanos. Surge como um instrumento de gestão que procura contribuir para melhoria do desempenho e qualidade de serviço na Administração Pública, para a uniformidade da acção dos serviços, dirigentes e outros trabalhadores e para o aumento da sua motivação profissional e incremento de competências.

O SIADAP integra-se no ciclo anual de gestão de cada organismo e os principais objectivos que estiveram subjacentes à criação deste sistema em 2004 foram:

- a) Avaliar a qualidade dos organismos da Administração Pública, promovendo a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade.
- b) Diferenciar níveis de desempenho, promovendo uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito. A diferenciação dos desempenhos de mérito e excelência é garantida pela fixação de percentagens máximas para as classificações de Muito Bom (20%) e Excelente (5%). A atribuição das mesmas implica uma fundamentação que evidencie os factores que contribuíram para o resultado final, para a classificação de Muito Bom, e ainda a identificação dos factores relevantes para o serviço, para a classificação de Excelente.
- c) Potenciar o trabalho em equipa, fomentando a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores. Os objectivos devem ser definidos do topo para a base da

estrutura organizacional, assegurando-se assim a coerência entre os resultados da avaliação individual dos trabalhadores e os resultados obtidos pelo organismo no cumprimento dos seus objectivos globais. A avaliação de desempenho prevê que pelo menos um dos objectivos definidos para cada trabalhador seja de responsabilidade partilhada, promovendo assim o compromisso partilhado dos resultados, fomentando o trabalho em equipa.

- d) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos organismos, dirigentes e trabalhadores. No final da avaliação de desempenho são identificadas até três tipos de acções de formação a frequentar pelo avaliado como suporte ao seu desenvolvimento profissional. Essa identificação não deve ser assumida como um vínculo do organismo à sua concretização imediata, mas sim como uma proposta a ser considerada no Plano de Formação Anual do organismo.
- e) Suscitar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados. O resultado do SIADAP é considerado para efeitos de promoção e progressão nas carreiras e categorias, conversão da nomeação provisória em definitiva e para a renovação de contratos. Para efeitos do referido é exigido, no mínimo, a classificação de Bom. A atribuição de Excelente na avaliação de desempenho traduz-se no reconhecimento do mérito excepcional do trabalhador, concedendo-lhe o direito à redução de um ano no tempo de serviço para efeitos de promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais e a promoção na carreira independentemente de concurso. A atribuição de Muito Bom na avaliação de desempenho, durante dois anos consecutivos, reduz em um ano o período legalmente exigido para a promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais.
- f) Promover a comunicação entre chefias e respectivos colaboradores, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação de desempenho a entrevista anual entre o avaliador e avaliado e a auto-avaliação.
- g) Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.
- h) Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes e trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objectivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada. A avaliação de desempenho incide

assim, sobre as seguintes componentes: o contributo individual para a concretização dos objectivos, competências comportamentais que pretendem avaliar características pessoais relativamente estáveis que diferenciam os níveis de desempenho numa função, e a atitude pessoal que pretende avaliar o empenho pessoal para alcançar níveis superiores de desempenho, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados.

Assim, o SIADAP surge da necessidade de criar um instrumento de gestão objectivo, racional e eficaz, em contraposição ao sistema anterior em que não havia diferenciações de desempenho e onde a maior parte dos trabalhadores obtinham a nota máxima. Mas será que na Administração Pública, aspectos como a racionalização de efectivos e a redução de custos, assim como a competitividade contribuem para que avaliações rigorosas do desempenho interfiram com os desejos das chefias em aumentar ou proteger os seus interesses pessoais?

De facto, a literatura sugere que muitas das chefias utilizam deliberadamente uma tática política acreditando que estão a servir um bem maior (Longenecker & Ludwig, 1990). Um estudo efectuado por Longenecker, Sims e Gioia (1987) que inquiriu várias chefias envolvidas em processos de avaliação do desempenho, sugere que os processos políticos estão quase sempre presentes nas avaliações do desempenho. Segundo as chefias inquiridas, isso ocorre porque as chefias durante o processo de avaliação têm em consideração por um lado, a relação interpessoal estabelecida com o subordinado, por outro, o facto da avaliação de desempenho formal constar de um documento escrito e ainda porque a avaliação do desempenho irá ter efeitos na carreira e progressão do colaborador dentro da organização (Longenecker, et al., 1987).

Por outro lado, vários estudos realizados por Longenecker e Gioia (2001) a gestores de grandes empresas mostraram existir uma maior tendência por parte das chefias para inflacionarem as avaliações do que as deflacionarem.

Tendo em conta, que na história da Administração Pública o processo de avaliação do desempenho quase sempre foi encarado como um processo burocrático, em que as avaliações do desempenho não eram escrutinadas nem revistas, é de esperar, à semelhança do que acontecia no sistema de avaliação do desempenho anterior, que os avaliadores utilizem processos políticos na avaliação do desempenho dos seus colaboradores.

A entrada em vigor do novo sistema de avaliação do desempenho acompanhou a reformulação de algumas das práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente a gestão

das remunerações, renovação de contratos e, talvez o aspecto mais importante, a segurança no emprego. A avaliação do desempenho constitui um dos critérios de selecção para organismos objecto de fusão ou reestruturação (os trabalhadores não seleccionados são colocados numa bolsa de emprego, é-lhes reduzida uma parte da remuneração e não têm garantias de uma nova colocação).

Perante o referido anteriormente pretende-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação das competências na avaliação formal do que na avaliação informal.

Para a análise da hipótese comparámos os resultados da avaliação das competências e no SIADAP e a avaliação das competências na avaliação informal.

Hipótese 2: Os avaliadores tendem a inflacionar mais as avaliações globais na avaliação formal do que na avaliação informal.

A hipótese foi analisada através da comparação dos resultados da avaliação global na avaliação formal e na avaliação informal.

O presente estudo pressupõe que perante uma situação informal de avaliação do desempenho sem consequências para o avaliador e avaliado, as chefias são capazes de avaliar com rigor os seus colaboradores, sem que os aspectos políticos interfiram com a avaliação global dos seus avaliados. Nesse sentido pretende-se averiguar também a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A influência dos processos políticos será maior na avaliação formal do que na avaliação informal.

Para a análise da hipótese efectuámos uma correlação entre a avaliação no SIADAP e a avaliação informal com a utilização dos processos políticos na avaliação do desempenho.

Para testar as hipóteses realizou-se um estudo num organismo da administração central do Estado.

2. MÉTODO

2.1. Contexto Organizacional e Participantes

O universo deste estudo é constituído por 10 avaliadores e 67 avaliados (6 dos quais são igualmente avaliadores), de um organismo público que tem como principal missão garantir as prestações de acção social complementar aos seus beneficiários. Foi analisado todo o universo.

Relativamente aos avaliadores, analisaram-se as características sociodemográficas (sexo, idade e habilitações literárias) e organizacionais (cargo, antiguidade, experiência em avaliação do desempenho e vínculo contratual). No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, os dez avaliadores são do sexo feminino, seis têm 50 anos ou mais de idade e seis têm como habilitações a licenciatura completa. Relativamente às variáveis organizacionais, verifica-se que oito são chefias intermédias, seis dos avaliadores trabalham naquele organismo há mais de 25 anos, seis têm 10 ou menos anos de experiência em avaliações de desempenho e que oito pertencem ao quadro do organismo (nomeação definitiva).

A caracterização dos avaliados pelas variáveis sociodemográficas e organizacionais apresenta-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização sociodemográfica e organizacional dos avaliados

Variáveis de caracterização	% (N=67)
SEXO	
Feminino	91.0
Masculino	9.0
GRUPO PROFISSIONAL	
Técnico Superior e Técnico	10.5
Técnico Profissional e Administrativo	65.7
Auxiliar	23.8
CHEFIA	
Sim	9.0
Não	91.0

O organismo em estudo avalia os seus colaboradores desde 2004 pelo SIADAP, ano em o sistema de avaliação em análise no presente estudo entrou em vigor, sendo que até 2004 a avaliação do desempenho era realizada pelo antigo sistema de avaliação da administração pública.

Durante a implementação do SIADAP os avaliadores e avaliados receberam uma formação inicial sobre as regras e procedimentos do novo sistema de avaliação.

2.2. Procedimento

A utilização dos dados do SIADAP foi autorizada pela Direcção do organismo em estudo e referem-se ao SIADAP criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

Para a análise dos resultados foram utilizados os dados de um ano de avaliação. Para além dos dados relativos ao SIADAP recolheu-se também uma avaliação informal sobre as competências e atitude de cada colaborador junto do respectivo avaliador. O questionário foi aplicado depois da avaliação formal. Para efeitos de terminologia, os resultados do questionário construído, são referidos no estudo por Avaliação Informal.

Juntamente com a Avaliação Informal foi solicitado aos avaliadores o preenchimento de um questionário relativo a políticas de avaliação. Os dois questionários são apresentados no Anexo 3.

No estudo, um avaliador avalia 15 avaliados, um avaliador 11 avaliados, um avaliador 9 avaliados, um avaliador 8 avaliados, um avaliador 6 avaliados, um avaliador 5 avaliados, um avaliador 4 avaliados e três avaliadores 3 avaliados. Os avaliadores do SIADAP avaliaram os mesmos avaliados na avaliação informal.

A entrega dos questionários aos avaliadores foi realizada presencialmente, sendo garantida a confidencialidade das respostas. A devolução dos questionários decorreu um mês após a entrega dos mesmos. A taxa de resposta foi de 100%.

2.3. Operacionalização das variáveis

Competências: As competências foram operacionalizadas através de duas componentes de avaliação utilizadas no SIADAP: competências comportamentais e atitude pessoal.

A componente Competências Comportamentais no SIADAP é constituída por dez dimensões. Cada dimensão é medida numa escala de um a cinco, com a seguinte formulação:

“5 – Excelente: Excede claramente o modelo de comportamentos definido para a competência, destacando-se no conjunto de funcionários da mesma categoria por um

desempenho especialmente relevante, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.

4 – Muito Bom: Supera o modelo de comportamentos definido para a competência, revelando grande qualidade de desempenho e uma actuação activa, contribuindo para a qualidade do serviço.

3 – Bom: Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência, revelando capacidade de desempenho e actuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.

2 – Necessita de desenvolvimento: Não atinge o modelo de comportamentos definido para a competência, actuando de modo irregular e variável, revelando algumas dificuldades de desempenho.

1 – Insuficiente: Está claramente abaixo do modelo de comportamentos definido para a competência, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos desadequados à função.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio)

A componente Atitude Pessoal no SIADAP é constituída por uma única dimensão transversal a todos os grupos de pessoal. A atitude pessoal é medida numa escala de um a cinco, em que:

5 – Excelente: Evidenciou uma notável dinâmica na prossecução dos objectivos, demonstrou sempre elevado interesse em aprofundar os seus conhecimentos, distinguiu-se por manter um elevado nível de motivação pessoal, assim como elevados padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém excelentes relações interpessoais com os colegas e promove acentuadamente o esforço da equipa a que pertence, destacando-se claramente como uma referencia no grupo de trabalho.

4 – Muito Bom: Demonstrou grande dinâmica na prossecução dos objectivos, manifestou muito interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um alto nível de motivação pessoal, assim como altos padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém muito boas relações interpessoais com os colegas e fomenta activamente o esforço da equipa a que pertence.

3 – Bom: Revelou dinamismo na prossecução dos objectivos e interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um bom nível de motivação pessoal, assim como bons padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém boas relações interpessoais com os colegas e fomenta do esforço da equipa a que pertence.

2 – Necessita de desenvolvimento: Revelou pouca dinâmica na prossecução dos objectivos, não manifestou interesse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, demonstrou um baixo nível de motivação pessoal, assim como baixos padrões de exigência em relação àquilo que faz, tem uma relação cordial com os colegas e participa do esforço da equipa a que pertence.

1 – Insuficiente: Revelou passividade e negligencia na prossecução dos objectivos, manifestou desinteresse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, evidenciou falta de motivação pessoal, assim como indiferença em relação àquilo que faz, tem dificuldades de relacionamento com os colegas e de integração nas equipas de trabalho.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio)

Para uma melhor análise e tratamento dos dados, a componente Atitude Pessoal, constituída por uma única dimensão, foi integrada na componente Competências Comportamentais, sendo que o conjunto de todas as dimensões é designado no estudo por Competências.

As competências analisadas no presente estudo correspondem a onze dimensões: *responsabilidade e compromisso com o serviço; capacidade de adaptação e de melhoria contínua; aptidões e conhecimentos especializados; atitude pessoal; espírito de equipa e capacidade de coordenação; capacidade de realização e orientação para os resultados; capacidade de análise, de planeamento e de organização; capacidade de realização; capacidade de organização e concretização; capacidade de coordenação; e espírito de equipa* (ver Anexo 3 para uma descrição completa das competências).

Das onze dimensões do estudo, três são genéricas e sete específicas de um cargo ou de um ou mais grupos de pessoal. O Quadro 2 indica quais as competências avaliadas por grupo de pessoal.

Quadro 2 – Competências avaliadas por grupo de pessoal

Competências	Grupo de Pessoal		
	Técnico Superior e Técnico	Técnico Profissional e Administrativo	Auxiliar
Responsabilidade e compromisso com o serviço	X	X	X
Atitude Pessoal	X	X	X
Capacidade de adaptação e de melhoria contínua	X	X	X
Aptidões e conhecimentos especializados	X	X	X
Espírito de equipa e capacidade de coordenação	X		
Capacidade de realização e orientação para os resultados	X		
Capacidade de análise, de planeamento e de organização	X		
Capacidade de realização			X
Capacidade de organização e concretização		X	
Capacidade de coordenação		X	
Espírito de Equipa		X	X

Avaliação formal: A avaliação formal foi operacionalizada através do resultado global das avaliações de desempenho realizadas pelo organismo durante um ano.

A avaliação global no SIADAP resulta da média ponderada da avaliação de três componentes: objectivos, competências comportamentais e atitude pessoal. O quadro 3 apresenta os coeficientes de ponderação aplicados no SIADAP.

Quadro 3 – Coeficientes de ponderação aplicados no SIADAP

Grupo de pessoal	Objectivos	Competências Comportamentais	Atitude Pessoal
Técnico Superior e Técnico	60%	30%	10%
Técnico Profissional e Administrativo	50%	40%	10%
Auxiliar	20%	60%	20%

A componente Objectivos no SIADAP é constituída pela definição de três a cinco objectivos por colaborador. A avaliação de cada objectivo é medida do seguinte modo:

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

Na definição dos objectivos é determinada a ponderação de cada um para a avaliação global da componente dos objectivos, sendo que o total da soma das ponderações deve ser igual a 100%. Assim, o resultado da avaliação final dos objectivos será igual à média ponderada da avaliação dos diferentes objectivos.

Na definição das competências (à excepção da Atitude Pessoal) é determinada a ponderação de cada uma para a avaliação global da componente Competências Comportamentais, sendo que o total da soma das ponderações deve ser igual a 100%. Assim, o resultado da avaliação final das competências comportamentais será igual à média ponderada da avaliação das diferentes competências.

A avaliação global no SIADAP exprime-se na seguinte escala qualitativa:

- Excelente – de 4,5 a 5;
- Muito Bom – de 4 a 4,4;
- Bom – 3 a 3,9;

- Necessita Desenvolvimento – 2 a 2,9;
- Insuficiente – 1 a 1,9.

Avaliação informal: A avaliação informal foi operacionalizada através de um questionário estruturado, por grupo de pessoal, que integrava precisamente as mesmas dimensões, definições e escala do SIADAP para as componentes competências comportamentais e atitude pessoal. A avaliação informal foi calculada ponderando as respectivas avaliações pelos mesmos pesos atribuídos a cada competência na avaliação formal. Para o cálculo da avaliação global foram utilizados as competências comportamentais e atitude pessoal recolhidas na avaliação informal, bem como a pontuação atribuída aos objectivos na avaliação formal. Este procedimento ficou a dever-se ao facto de os objectivos definidos no SIADAP se referirem a um período de avaliação anterior, não sendo possível solicitar aos avaliadores que avaliassem objectivos que se referiam ao passado e por outro por se ter procurado que os avaliadores não associassem o questionário da avaliação informal com o SIADAP, evitando assim um enviesamento dos resultados.

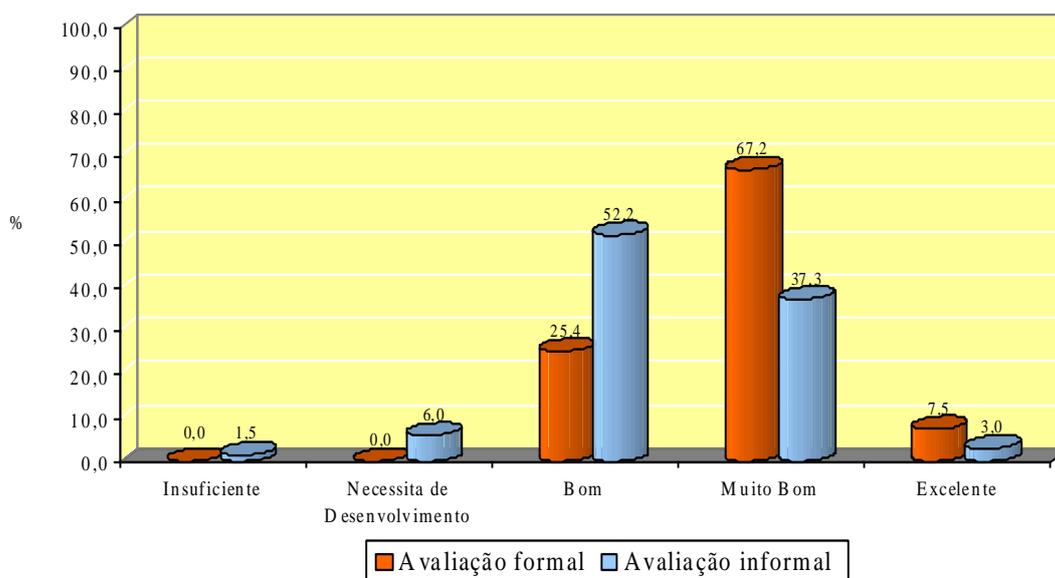
Aspectos políticos na avaliação do desempenho: a variável aspectos políticos na avaliação do desempenho foi operacionalizada através de seis itens construídos a partir da literatura (Tziner, Prince, & Murphy, 1997): “Dei avaliações mais altas aos colaboradores que mais me ajudaram em questões pessoais”; “Evitei dar avaliações baixas porque receei que o avaliado quisesse sair do meu departamento”; “Dei avaliações mais altas aos colaboradores que têm acesso a fontes de informação importantes”; “As avaliações que dei reflectem, em parte, o facto de eu gostar ou não gostar do avaliado”; “Dei avaliações com rigor porque sei que outros avaliadores também o fazem”; e “Dei avaliações com rigor porque sei que outros avaliadores também o fazem”. Estes itens foram medidos numa escala intervalar de tipo Likert de cinco níveis, em que “um” corresponde a “discordo completamente” e “cinco” a “concordo completamente”. A consistência interna da escala desta variável é elevada (Alfa de Cronbach =.90).

3. RESULTADOS

Calculou-se a frequência de utilização de cada ponto da escala na avaliação de cada uma das competências em estudo. Os resultados das competências específicas que se aplicam a um único grupo de pessoal, à exceção da *capacidade de realização* e da *capacidade de organização e concretização*, não são analisados dado que o número de casos para essas competências é muito reduzido.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição da avaliação da competência *responsabilidade e compromisso com o serviço* na Avaliação formal e na Avaliação informal.

Gráfico 1 - Distribuição da avaliação da competência *responsabilidade e compromisso com o serviço* na Avaliação formal e na Avaliação informal

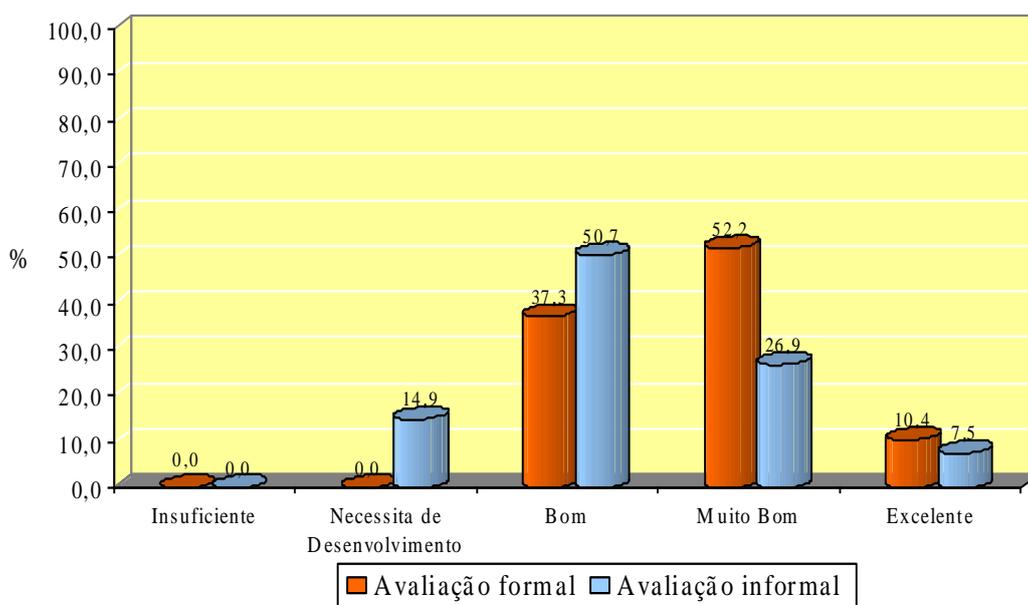


Verifica-se que na avaliação da competência *responsabilidade e compromisso com o serviço*, apenas na Avaliação informal são utilizados todos os pontos da escala. Para a avaliação da mesma competência nota-se que na Avaliação informal o ponto da escala com maior frequência de utilização é o Bom (52,2 %), enquanto na Avaliação formal é o Muito Bom o ponto da escala mais frequentemente utilizado (67,2 %).

Relativamente à competência *capacidade de adaptação e melhoria contínua*, conforme se pode observar no Gráfico 2 o ponto da escala mais frequentemente utilizado na Avaliação formal é o Muito Bom (52,2 %), enquanto na Avaliação informal é o Bom (50,7 %).

O Gráfico 2 mostra a distribuição da avaliação da competência *capacidade de adaptação e melhoria contínua* nas duas avaliações.

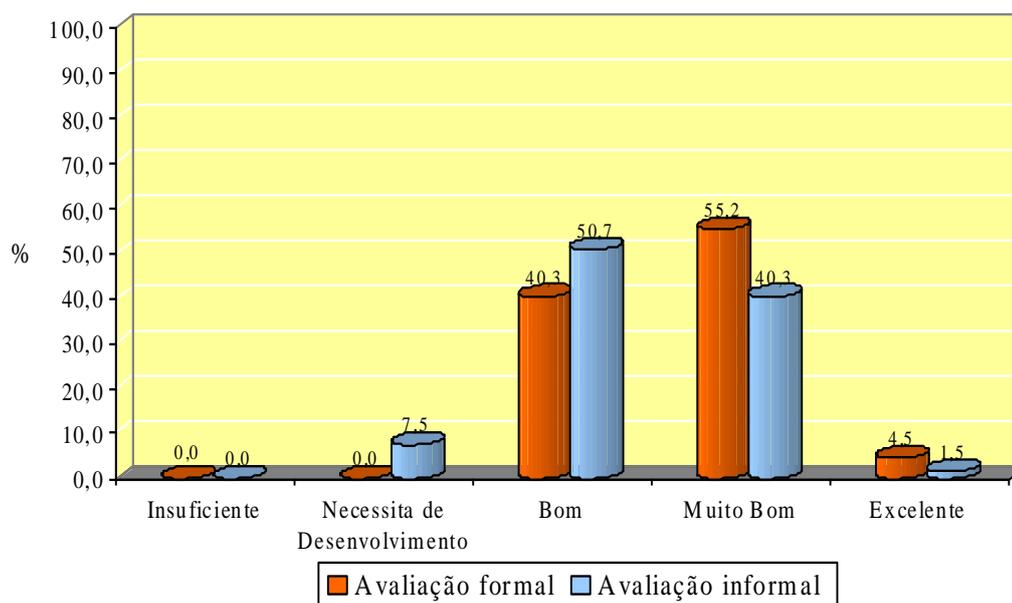
Gráfico 2 - Distribuição da avaliação da competência *capacidade de adaptação e melhoria contínua* na Avaliação formal e na Avaliação informal



Calculou-se igualmente a frequência de utilização de cada ponto da escala na avaliação da competência *aptidões e conhecimentos especializados*. Conforme se pode verificar pelo Gráfico 3, à semelhança do gráfico anterior, o ponto da escala mais frequentemente utilizado na Avaliação formal é o Muito Bom (55,2 %), enquanto na Avaliação informal é o Bom (50,7%).

O Gráfico 3 apresenta a distribuição da avaliação da competência *aptidões e conhecimentos especializados* na Avaliação formal e na Avaliação informal.

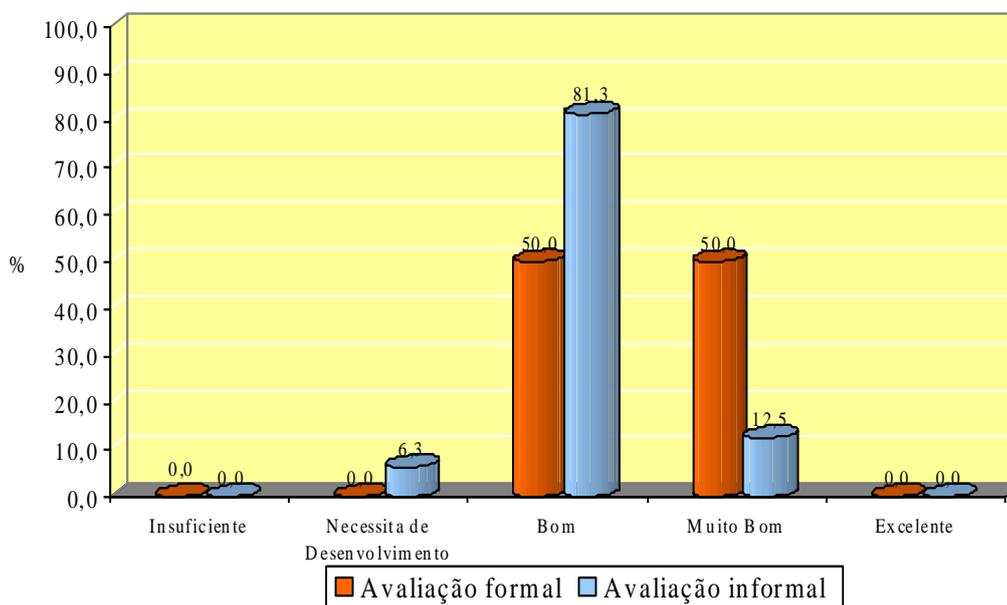
Gráfico 3 - Distribuição da avaliação da competência *aptidões e conhecimentos especializados* na Avaliação formal e na Avaliação informal



No que concerne à competência *capacidade de realização*, competência que apenas se aplica ao grupo de pessoal Auxiliar, observa-se no Gráfico 4 que o ponto da escala mais frequentemente utilizado na Avaliação informal é o Bom (81,3 %). Na Avaliação formal os pontos da escala mais utilizados e únicos são o Bom e o Muito Bom.

O Gráfico 4 indica a distribuição da avaliação da competência *capacidade de realização* na Avaliação formal e na Avaliação informal.

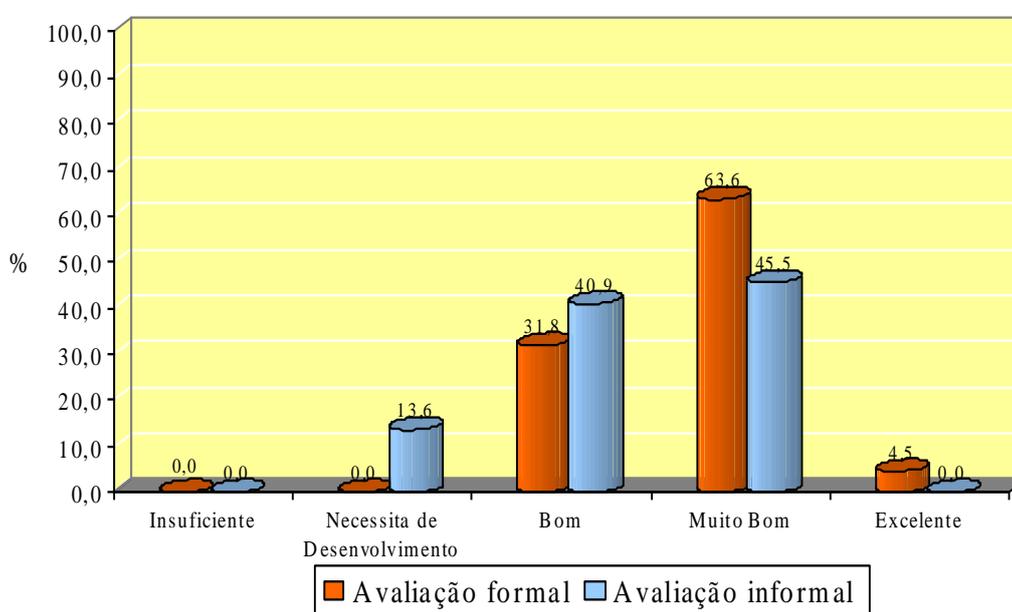
Gráfico 4 - Distribuição da avaliação da competência *capacidade de realização* na Avaliação formal e na Avaliação informal



Calculou-se igualmente a frequência de utilização de cada ponto da escala na avaliação da competência *capacidade de organização e concretização*, competência exclusiva do grupo de pessoal Técnico Profissional e Administrativo. Conforme se pode observar pelo Gráfico 5, o ponto da escala com maior frequência de utilização na Avaliação formal e na Avaliação informal é o Muito Bom (63,6 % e 45,5 %, respectivamente).

O Gráfico 5 mostra a distribuição da avaliação da competência *capacidade de organização e concretização* nas duas avaliações.

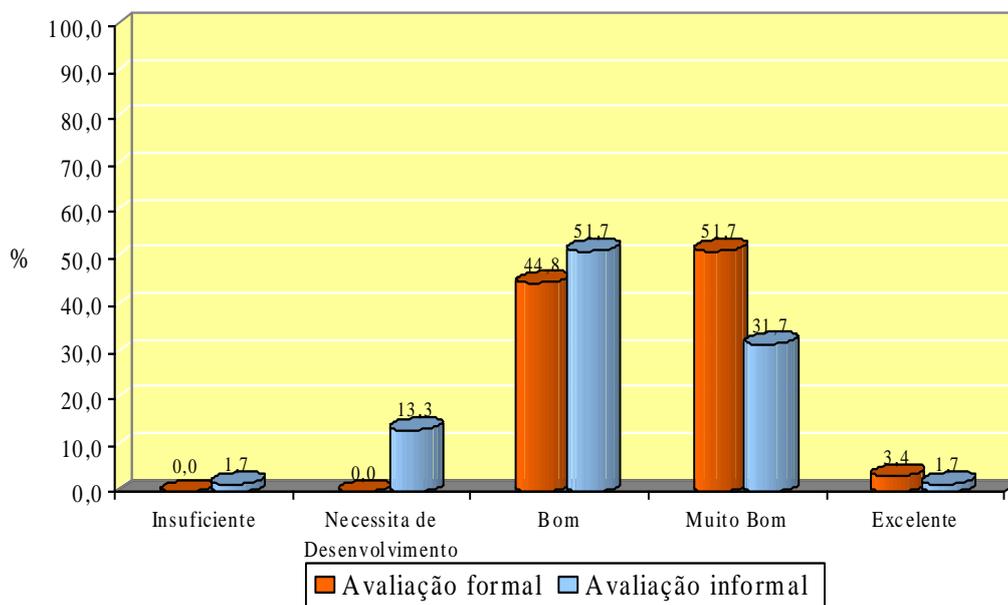
Gráfico 5 - Distribuição da avaliação da competência *capacidade de organização e concretização* na Avaliação formal e na Avaliação informal



Relativamente à competência *espírito de equipa*, verifica-se apenas na Avaliação informal são utilizados todos os pontos da escala. Para a avaliação da competência referida observa-se que na Avaliação informal o ponto da escala com maior frequência de utilização é o Bom (51,7%), enquanto na Avaliação formal é o Muito Bom o ponto da escala mais frequentemente utilizado (51,7 %).

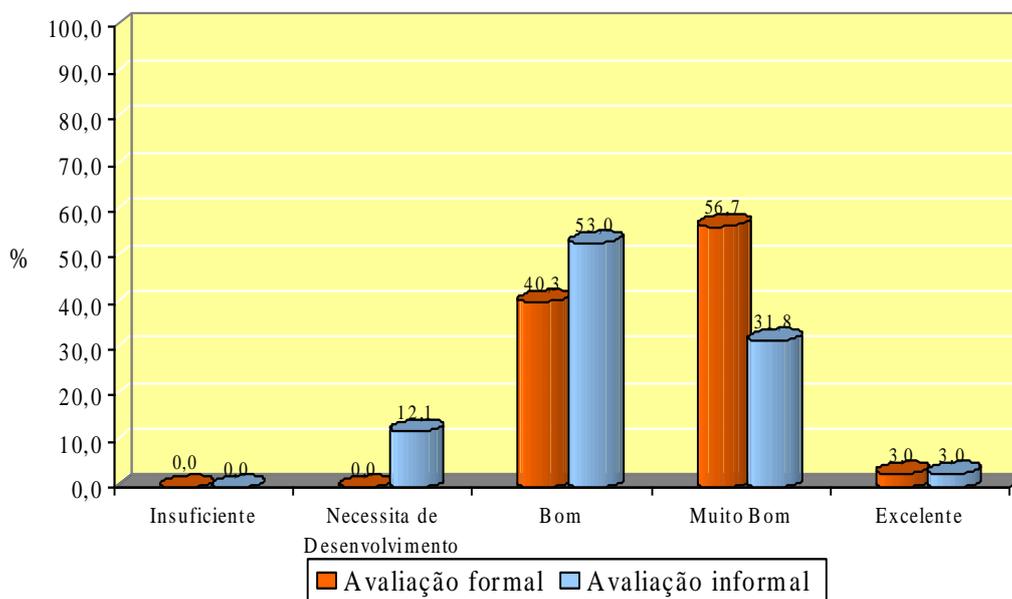
O Gráfico 6 indica a distribuição da avaliação da competência *espírito de equipa* na Avaliação formal e na Avaliação informal.

Gráfico 6 - Distribuição da avaliação da competência *espírito de equipa* na Avaliação formal e na Avaliação informal



Por fim, calculou-se a frequência de utilização de cada ponto da escala na avaliação da competência *atitude pessoal*. Conforme se pode observar no Gráfico 7, que apresenta a distribuição da avaliação da competência referida na Avaliação formal e na Avaliação informal, nesta última o ponto da escala com maior frequência de utilização é o Bom (53,0 %), enquanto na Avaliação formal é o Muito Bom (56,7 %).

Gráfico 7 - Distribuição da avaliação da competência *atitude pessoal* na Avaliação formal e na Avaliação Informal



De uma forma geral, verifica-se que na Avaliação formal as cotações das competências agrupam-se em torno do Bom e do Muito Bom, contrariamente ao que se verifica na Avaliação informal, em que são utilizados os vários pontos da escala. Por exemplo, das 7 competências o ponto 2 – Necessita de Desenvolvimento – não é utilizado na Avaliação formal e é utilizado na avaliação de todas as competências na Avaliação Informal.

No sentido de se testar a *hipótese 1*, de que os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação das competências na Avaliação formal do que na Avaliação informal, efectuou-se uma análise comparativa de médias, de cada uma das sete dimensões, através do Teste-T para amostras emparelhadas.

O Quadro 4 apresenta a média dos resultados das competências na Avaliação formal e na Avaliação informal.

Quadro 4 – Comparação de médias na avaliação das competências, na Avaliação formal e na Avaliação informal

Competências	N	Média		T
		Avaliação formal	Avaliação informal	
Responsabilidade e compromisso com o serviço	67	3.82	3.34	5.731*
Capacidade de adaptação e de melhoria contínua	67	3.73	3.27	5.557*
Aptidões e conhecimentos especializados	67	3.64	3.36	3.881*
Espírito de Equipa ¹	58	3.59	3.16	4.118*
Capacidade de organização e concretização ¹	44	3.73	3.32	4.363*
Capacidade de realização ¹	16	3.50	3.06	2.406***
Atitude Pessoal	66	3.62	3.26	4.402*

* $p < .001$; ** $p < .01$; *** $p < .05$ (teste bilateral)

¹ Estas competências abrangem apenas uma parte dos colaboradores.

Verifica-se que as médias de todas as competências apresentam uma diferença positiva e significativa entre a Avaliação formal e a Avaliação informal. Ou seja, as médias relativas à Avaliação formal são significativamente mais altas do que as que resultaram da Avaliação informal.

Os resultados suportam a hipótese colocada, dado que os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação das competências na Avaliação formal do que na Avaliação informal.

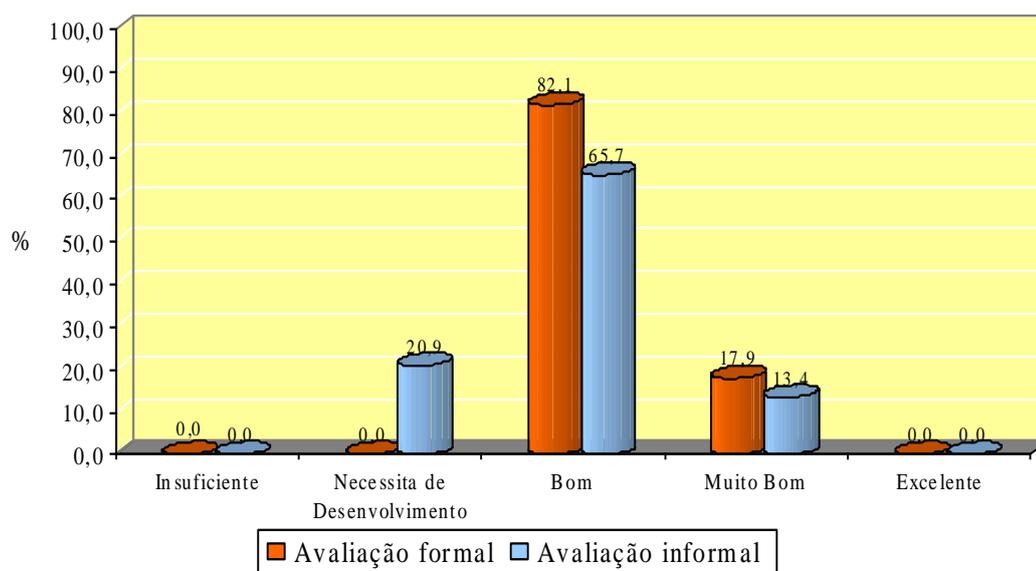
Relativamente à avaliação global, calculou-se a frequência de utilização de cada ponto da escala na Avaliação formal e na Avaliação informal.

O Gráfico 8 apresenta a distribuição da avaliação global na Avaliação formal e na Avaliação informal.

Verifica-se que na avaliação global, apenas na Avaliação informal é utilizado o ponto da escala “Necessita de Desenvolvimento” (20,9 %) e que o “Bom” é o ponto da escala mais frequentemente utilizado (82,1 % na avaliação formal e 65,7 % na avaliação informal).

Uma análise mais detalhada, que compara a avaliação global no SIADAP com a Avaliação informal, permite verificar que 6 % dos avaliados passariam de uma avaliação de Bom para Muito Bom, isto é, teriam uma nota superior à que tiveram na Avaliação formal, 19,4 % dos avaliados mudariam de uma avaliação de Bom para Necessita de desenvolvimento e 11,9 % passariam de uma avaliação de Muito Bom para Bom, ou seja, teriam uma nota inferior à que tiveram no SIADAP.

Gráfico 8 - Distribuição da *avaliação global* na Avaliação formal e na Avaliação informal



No sentido verificar a *hipótese 2*, isto é, se os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação global na Avaliação formal do que na Avaliação informal, efectuou-se uma análise comparativa de médias, de cada uma das sete dimensões, através do Teste-T para amostras emparelhadas.

O Quadro 5 apresenta a média dos resultados da avaliação global na Avaliação formal e na Avaliação informal.

Quadro 5 – Comparação de médias da avaliação global, na Avaliação formal e na Avaliação informal

Competências	N	Média		T
		Avaliação formal	Avaliação informal	
Avaliação global	67	3.54	3.32	6.619*

* $p < .001$ (teste bilateral)

Verifica-se que as médias da avaliação global apresentam uma diferença positiva e significativa entre a Avaliação formal e a Avaliação informal. Ou seja, as médias relativas à Avaliação formal são significativamente mais altas do que as que resultaram da Avaliação informal.

Realizou-se uma análise factorial (componentes principais) à variável aspectos políticos na avaliação do desempenho. Esta análise permitiu extrair um factor que explica 80,55% da variância. Retendo os indicadores com pesos mais elevados, de acordo com a operacionalização descrita, criaram-se os itens da variável aspectos políticos na avaliação do desempenho. A análise factorial, as médias, os desvios-padrão, as correlações e a consistência interna (medida através dos valores do Alfa de Cronbach) da variável aspectos políticos na avaliação do desempenho são apresentados no Anexo 5.

Para testar a *hipótese 3*, de que a influência dos processos políticos será maior na Avaliação formal do que na Avaliação informal, realizou-se uma correlação entre os aspectos políticos na avaliação do desempenho e as duas avaliações.

O quadro 6 apresenta a correlação entre os aspectos políticos na avaliação do desempenho e a avaliação global no SIADAP e na Avaliação informal.

Quadro 6 – Correlação entre os aspectos políticos na avaliação do desempenho e a avaliação global na Avaliação formal e na Avaliação informal

Avaliações Globais	Aspectos políticos na avaliação do desempenho
Avaliação global no Avaliação formal	.24*
Avaliação global na Avaliação informal	.02

* $p < .05$ (teste bilateral)

Os resultados permitem verificar que a avaliação global no SIADAP está correlacionada positiva e significativamente com os aspectos políticos na avaliação do desempenho (.24). Por outro lado, avaliação global na avaliação informal não apresenta uma correlação significativa com os aspectos políticos.

Por fim, os resultados suportam a *hipótese 1*, dado que os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação das competências na Avaliação formal do que na Avaliação informal e a *hipótese 2*, na medida em que os avaliadores tendem a inflacionar mais as avaliações globais no SIADAP do que na Avaliação informal. Os dados suportam também a *hipótese 3*, sugerindo que a influência dos processos políticos será maior na Avaliação formal do que na Avaliação informal.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo procurou comparar a avaliação das competências e da avaliação global na Avaliação formal e na Avaliação informal. O estudo analisou ainda a influência dos processos políticos na Avaliação formal e na Avaliação informal.

Os dados suportam a hipótese que os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação das competências no SIADAP do que na Avaliação informal, assim como, a hipótese que os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação global na Avaliação formal do que na Avaliação informal.

Por outro lado, os dados suportam a hipótese de que a influência dos processos políticos na Avaliação formal é maior do que na Avaliação informal.

Os resultados sugerem assim, que existe uma motivação por parte dos avaliadores para inflacionar as avaliações do desempenho no SIADAP, quer na avaliação das competências, quer na avaliação global dos seus colaboradores e que a inflação das avaliações resulta, em parte, da influência dos aspectos políticos na avaliação do desempenho. Estes resultados estão de acordo com o que foi sugerido por Longenecker, Sims, e Gioia (1987), que consideraram que a inexactidão das avaliações do desempenho, não se deve tanto a enviesamentos cognitivos do avaliador, mas sobretudo a uma intenção deliberadas das avaliadores aumentarem as suas avaliações.

Em face dos resultados encontrados, que sugerem que a avaliação do desempenho na Administração Pública, tem uma componente política elevada, o que poderão fazer os directores-gerais e responsáveis dos organismos públicos para minimizar a inexactidão das avaliações e melhorar a eficácia das avaliações? É pouco provável que a utilização de estratégias como a formação, o melhoramento do sistema de avaliação do desempenho ou os auxílios de memória, aumentem a eficácia das avaliações dado que a inexactidão das avaliações resulta de uma motivação para a utilização de processos políticos na avaliação do desempenho e não de um enviesamento cognitivo dos avaliadores. Os organismos deverão primeiramente actuar no sentido de mudar o contexto social e político em que ocorrem as avaliações do desempenho para que os avaliadores se sintam motivados a realizar avaliações rigorosas ou que pelo menos se abstenham de distorcer as avaliações. Esta mudança requer a modificação de factores contextuais, como, por exemplo, a criação de um sistema de recompensas e punições, a definição clara do objectivo das avaliações do desempenho, a

determinação de normas e procedimentos de avaliação que sejam compreendidos por todos os actores e a existência de um clima de confiança (Cleveland & Murphy, 1992).

Uma outra estratégia para reduzir a inflação das avaliações é a utilização da distribuição forçada (Rynes, Brown & Colbert, 2002) ou a utilização de outras fontes de avaliação, como por exemplo, a avaliação por pares. Estas estratégias têm a vantagem de difundir a responsabilidade de cada avaliador quando têm que ser dadas avaliações mais baixas. Os avaliadores podem sentir-se mais motivados para realizar avaliações com rigor quando os colaboradores não têm um alvo claro a quem dirigir a sua insatisfação. No entanto, é necessário ter em consideração o contexto e cultura organizacional aquando a implementação de um sistema de distribuição forçada, dado que este sistema também apresenta desvantagens, nomeadamente a desresponsabilização dos avaliadores e a criação de injustiça dentro e fora dos diversos departamentos (Caetano, 2008).

Em culturas ou contextos menos adequados à implementação de um sistema de distribuição forçada, os organismos poderão adoptar sistemas de avaliação do desempenho em que se valorize os colaboradores com desempenhos excepcionais e se penalize os colaboradores com desempenho inadequado, sem que haja uma distribuição forçada em diferentes grupos de todos os trabalhadores (Caetano, 2008).

Por fim, a motivação dos avaliadores para realizar avaliações exactas do desempenho aumenta quando os avaliadores recebem avaliações exactas dos seus superiores e quando são responsabilizados por fazerem o mesmo com os seus colaboradores. A alteração das avaliações é menos provável que aconteça se os avaliadores se sentirem responsáveis pelas avaliações dadas, ou seja, se as tiverem que justificar através da apresentação de documentos específicos de eventos e comportamentos no trabalho que acompanhem as avaliações do desempenho.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações metodológicas. A análise destas limitações pode servir de base para o desenvolvimento de investigações futuras. Primeiro, o facto de a amostra deste estudo ser de conveniência, constituída por colaboradores de um único organismo da Administração Pública, com características específicas em termos sociodemográficos e organizacionais, limita a generalização dos resultados para a Administração Pública e para as organizações, em geral. Segundo, o facto de a amostra ser relativamente pequena, não nos permitiu explorar eventuais diferenças na utilização dos aspectos políticos pelos diferentes avaliadores. Em terceiro, o presente estudo utilizou apenas um ano de avaliações. Sugere-se a

utilização de estudos longitudinais para que se possa concluir sobre a tendência para inflacionar as avaliações do desempenho ao longo dos anos.

Sugerimos que em estudos futuros se tente colmatar estas limitações. É conveniente dar mais atenção às dimensões do macrocontexto organizacional em que o sistema de avaliação é utilizado. Algumas dessas dimensões, como o clima e a cultura organizacional, serão indispensáveis para o estudo da influência dos processos políticos na avaliação do desempenho. Investigações futuras deverão procurar estudar quais os principais factores identificados pelas chefias para a inflação das avaliações, assim como, a validação social das avaliações.

5. REFERÊNCIAS

Bernardin, H. J. & Smith, P. C. (1981). A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored rating scales (BARS). *Journal of Applied Psychology*, 66, 458-463.

Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Cleveland, J. N. & Murphy, K. R. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behaviour. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 121-185.

Ferris, G. R., Russ, G. S. & Fandt, P. M. Politics in organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.) (1989), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Readings, Massachusetts: Addison-Wesley.

Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: a literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 67-85.

Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (1997). Keys to designing and running an effective performance appraisal system: lessons learned. *Journal of Compensation & Benefits*, November-December, pp.24-31.

Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (1999). Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*, September-October, pp.18-23.

Longenecker, C. O. & Gioia, D. A. (2001). Confronting the “politics” in performance appraisal. *Business Forum*, 25, 17-23.

Longenecker, C. O. & Ludwig, D. (1990). Ethical dilemmas in performance appraisal revisited. *Journal of Business Ethics*, 9, 961-969.

Longenecker, C. O. & Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25, 2, pp.151-164.

Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1, 183-193.

Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: an organizational perspective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Rynes, S. L., Brown, K. G. & Colbert, A. E. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive*, 16, 3, 92-102.

Tziner, A., Prince, J. B. & Murphy, K. R. (1997). PCPAQ – The Questionnaire for Measuring Perceived Political Considerations in Performance Appraisal: Some new evidence regarding its psychometric qualities. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12, 1, pp.189-199.

6. ANEXOS

**Anexo 1 - Criação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na
Administração Pública: Lei n.º 10/2004, de 22 de Março**

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA
Lei n.º 10/2004, de 22 de Março

Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, para valer como lei geral da República, o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto

1 — A presente lei cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, adiante designado por SIADAP, o qual integra a avaliação de desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos.

2 — O SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública.

Artigo 2.º

Âmbito de aplicação

1 - A presente lei é aplicável a todos os organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos, a todos os seus funcionários e agentes bem como aos dirigentes de nível intermédio.

2 - A aplicação da presente lei abrange ainda os demais trabalhadores da administração directa do Estado e dos institutos públicos, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o respectivo contrato seja por prazo superior a seis meses.

3 - O regime previsto na presente lei é aplicável a todo o território nacional, sem prejuízo da sua adaptação aos funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração local e da administração regional autónoma, através, respectivamente, de decreto regulamentar e decreto regulamentar regional das Assembleias Legislativas Regionais.

Artigo 3.º

Princípios

O SIADAP rege-se pelos seguintes princípios:

- a) Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço;
- b) Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e grupos de pessoal da Administração Pública;
- c) Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais;
- d) Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;
- e) Transparência, assentando em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas;
- f) Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e selecção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.

Artigo 4.º

Objectivos

O SIADAP tem como objectivos:

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

Artigo 5.º

Ciclo anual de gestão

O SIADAP integra-se no ciclo anual da gestão de cada serviço e organismo da Administração Pública e integra as seguintes fases:

- a) Estabelecimento do plano de actividades para o ano seguinte, tendo em conta os objectivos estratégicos, as orientações da tutela e as atribuições orgânicas;
- b) Estabelecimento dos objectivos de cada unidade orgânica, a prosseguir no ano seguinte;
- c) Estabelecimento dos objectivos a atingir por cada trabalhador e ou equipa no ano seguinte;
- d) Elaboração do relatório de actividades;
- e) Avaliação dos desempenhos.

Artigo 6.º

Direitos, deveres e garantias

1 - Em cumprimento dos princípios enunciados na presente lei é direito do avaliado e dever do avaliador proceder à análise conjunta dos factores considerados para a avaliação e da auto-avaliação, através da realização de uma entrevista anual.

2 - Constitui igualmente dever do avaliado proceder à respectiva auto-avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo.

3 - Os dirigentes dos serviços são responsáveis pela aplicação e divulgação em tempo útil do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito.

4 - É garantida, no âmbito do processo de avaliação do desempenho, a divulgação aos interessados dos objectivos, fundamentos, conteúdo e sistema de funcionamento e de classificação.

5 - É garantido o direito de reclamação e recurso, não constituindo fundamento atendível deste último a invocação de meras diferenças de classificação com base na comparação entre classificações atribuídas.

Artigo 7.º

Consideração da avaliação de desempenho

1 - A avaliação do desempenho é obrigatoriamente considerada para efeitos de:

- a) Promoção e progressão nas carreiras e categorias;
- b) Conversão da nomeação provisória em definitiva;
- c) Renovação de contratos.

2 - Para efeitos do disposto no número anterior é exigida, no mínimo, a classificação de Bom, excepto nos casos em que legalmente seja indispensável a classificação de Muito bom, e, em qualquer das situações, pelo tempo de serviço legalmente estabelecido.

3 - Para efeitos de promoção e progressão nas carreiras e categorias as avaliações atribuídas deverão ser em número igual ao número de anos de serviço exigidos como requisito de tempo mínimo de permanência na categoria ou escalão anteriores e reportados aos anos imediatamente precedentes relevantes para aqueles efeitos.

4 - No caso de funcionários e agentes que exerçam cargo ou funções de reconhecido interesse público, bem como actividade sindical, a classificação obtida no último ano imediatamente anterior ao exercício dessas funções ou actividades reporta-se, igualmente, aos anos seguintes relevantes para efeitos de promoção e progressão.

5 - A renovação da comissão de serviço dos dirigentes de nível intermédio depende do resultado da avaliação de desempenho e do grau de cumprimento dos objectivos fixados.

6 - A avaliação dos serviços e organismos é fundamento para a redefinição das suas atribuições e organização, afectação de recursos e definição de políticas de recrutamento de pessoal.

Artigo 8.º

Processo de avaliação dos recursos humanos

1 - A avaliação de desempenho na Administração Pública incide sobre as seguintes componentes:

- a) Os contributos individuais para a concretização dos objectivos;
- b) Competências comportamentais, tendo em vista avaliar características pessoais relativamente estáveis que diferenciam os níveis de desempenho numa função;
- c) Atitude pessoal, tendo em vista avaliar o empenho pessoal para alcançar níveis superiores de desempenho, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados.

2 - A ponderação relativa de cada uma das componentes depende da especificidade de cada serviço ou organismo, grupo profissional ou carreira, com vista à adaptação às exigências e objectivos de cada sector.

3 - Os objectivos devem ser redigidos de forma clara e concretamente definidos de acordo com os principais resultados a obter pelos trabalhadores, tendo em conta a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis para a sua concretização.

Artigo 9.º

Intervenientes no processo

1 - São intervenientes no processo de avaliação o avaliado, o avaliador e o dirigente máximo do serviço, devendo ser prevista uma instância de consulta, apoio e apreciação das reclamações.

2 - A ausência ou impedimento de avaliador directo não constitui fundamento para a falta de avaliação.

Artigo 10.º

Requisitos para a avaliação

1 - A avaliação do desempenho pode ser ordinária ou extraordinária.

2 - A avaliação ordinária respeita aos trabalhadores que contem, no ano civil anterior, mais de seis meses de serviço efectivo prestado, em contacto funcional com o respectivo avaliador.

3 - A avaliação ordinária reporta-se ao tempo de serviço prestado no ano civil anterior e não avaliado.

4 - Em situações excepcionais, poderá ter lugar avaliação extraordinária ou ser adoptadas formas de suprimento da avaliação.

Artigo 11.º

Periodicidade

A avaliação do desempenho é de carácter anual, sem prejuízo do disposto na presente lei para a avaliação extraordinária.

Artigo 12.º

Confidencialidade

1 - Sem prejuízo das regras de publicidade previstas na presente lei, o SIADAP tem carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respectivo processo individual.

2 - Todos os intervenientes nesse processo, à excepção do avaliado, ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria.

Artigo 13.º

Fases do procedimento

O procedimento de avaliação dos recursos humanos compreende as seguintes fases:

- a) Definição de objectivos e resultados a atingir;
- b) Auto-avaliação;
- c) Avaliação prévia;
- d) Harmonização das avaliações;
- e) Entrevista com o avaliado;
- f) Homologação;
- g) Reclamação;
- h) Recurso hierárquico.

Artigo 14.º

Prazos para reclamação e recurso

- 1 - O prazo para apresentação de reclamação do acto de homologação é de 5 dias úteis, a contar da data do seu conhecimento, devendo a respectiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.
- 2 - O prazo para interposição de recurso hierárquico é de cinco dias úteis a contar da data do conhecimento da decisão da reclamação.
- 3 - A decisão do recurso deverá ser proferida no prazo de 10 dias úteis contados da data da sua interposição.

Artigo 15.º

Diferenciação e reconhecimento do mérito e excelência

- 1 - A aplicação do SIADAP implica a diferenciação de desempenhos numa perspectiva de maximização da qualidade dos serviços prestados, devendo em conformidade ser estabelecidas percentagens máximas para atribuição das classificações mais elevadas em cada organismo.
- 2 - O reconhecimento da excelência confere direito a benefícios no desenvolvimento da carreira ou outras formas de reconhecimento de mérito associadas ao desenvolvimento profissional.
- 3 - A atribuição de Excelente na avaliação de desempenho traduz-se no reconhecimento do mérito excepcional do trabalhador, sendo-lhe concedido o direito a:
 - a) Redução de um ano no tempo de serviço para efeitos de promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais;
 - b) Promoção na respectiva carreira independentemente de concurso, caso esteja a decorrer o último ano do período de tempo necessário à promoção.
- 4 - A atribuição de Muito bom na avaliação de desempenho, durante dois anos consecutivos, reduz em um ano os períodos legalmente exigidos para promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais.
- 5 - Os direitos conferidos nos termos dos números anteriores não dispensam o preenchimento de requisitos especiais de acesso exigidos em legislação especial.

Artigo 16.º

Necessidades de formação

- 1 - O sistema de avaliação do desempenho deve permitir a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores, devendo igualmente ser consideradas no plano de formação anual de cada organismo.
- 2 - A identificação das necessidades de formação deve associar as necessidades prioritárias dos trabalhadores e a exigência das funções que lhes estão atribuídas, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.

Artigo 17.º

Avaliação dos dirigentes de nível intermédio

1 - A avaliação dos dirigentes de nível intermédio faz-se sem prejuízo das especificidades próprias da função, tendo como objectivo reforçar a capacidade de liderança e as competências de gestão.

2 - São especificidades do processo de avaliação dos dirigentes de nível intermédio, designadamente a não integração da atitude pessoal nas componentes da avaliação e a não sujeição a percentagens máximas para atribuição das classificações mais elevadas, sem prejuízo da necessária garantia de harmonização das avaliações.

3 - Os resultados da avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio relevam para a evolução na carreira de origem, de acordo com as regras e critérios de promoção e progressão aplicáveis, sem prejuízo de outros direitos especialmente previstos no Estatuto dos Dirigentes da Administração Pública ou em legislação especial aplicável.

Artigo 18.º

Avaliação dos serviços e organismos

1 - A avaliação dos serviços e organismos pressupõe a informação sobre recursos humanos e materiais afectos a cada unidade orgânica que o integra, bem como a apresentação de resultados, efectuando-se através de:

- a) Auto-avaliação;
- b) Serviços de controlo e auditoria;
- c) Entidades externas.

2 - A avaliação deve incluir a apreciação por parte dos beneficiários da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços externos.

Artigo 19.º

Gestão e acompanhamento do SIADAP

1 - Com fins de controlo e permanente avaliação da aplicação do SIADAP é criada, junto da Direcção-Geral da Administração Pública, uma base de dados que servirá, ainda, de suporte à definição da política de emprego público e de um sistema de gestão e desenvolvimento de recursos humanos apto a responder à evolução das necessidades da Administração Pública.

2 - Para efeitos do disposto no número anterior o SIADAP será aplicado com base em suporte informático, sem prejuízo do rigoroso cumprimento das exigências legais relativas a dados pessoais e organizacionais.

Artigo 20.º

Publicitação de dados

1 - Sem prejuízo do disposto no artigo anterior, é divulgado no organismo o resultado global da avaliação contendo o número das menções qualitativas atribuídas por grupo profissional, bem como o número de casos em que se verificou avaliação extraordinária ou suprimento de avaliação.

2 - Os dados globais da aplicação do SIADAP são publicitados externamente, a partir da elaboração de um relatório anual de acompanhamento a efectuar pela Direcção-Geral da Administração Pública, nomeadamente através de página electrónica.

Artigo 21.º

Flexibilidade do sistema de avaliação do desempenho

1 - O sistema de avaliação do desempenho estabelecido na presente lei poderá ser adaptado à situação específica dos vários organismos e serviços da Administração Pública, assim como à das carreiras de regime especial e corpos especiais, desde que observados os princípios e objectivos constantes da presente lei e as regras essenciais ao controlo e normalização de procedimentos.

2 - A adaptação do presente modelo faz-se por decreto regulamentar ou, no caso dos institutos públicos, nos termos previstos nos respectivos estatutos.

Artigo 22.º

Regulamentação

A regulamentação necessária à aplicação da presente lei é aprovada por decreto regulamentar.

Artigo 23.º

Norma revogatória

1 - São revogados:

- a) O Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho;
- b) A Portaria n.º 642-A/83, de 1 de Junho;
- c) O artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de Junho;
- d) O artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Julho.

2 - São derogadas todas as normas constantes de diplomas gerais ou especiais que prevejam classificação de serviço inferior a Bom para progressão ou promoção nas carreiras.

Artigo 24.º

Entrada em vigor

1 - A presente lei entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação.

2 - Todas as promoções e progressões nas carreiras e categorias, a partir de 1 de Janeiro de 2005, ficam condicionadas à aplicação do sistema de avaliação de desempenho constante da presente lei, sem prejuízo de serem consideradas as classificações de serviço obtidas nos anos imediatamente anteriores, desde que necessárias para completar os módulos de tempo respectivos, independentemente do disposto no n.º 2 do artigo anterior.

Aprovada em 29 de Janeiro de 2004.

O Presidente da Assembleia da República, João Bosco Mota Amaral.

Promulgada em 4 de Março de 2004.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendada em 10 de Março de 2004.

O Primeiro-Ministro, José Manuel Durão Barroso.

**Anexo 2 – Estabelecimento do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho
na Administração Pública: Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro**

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro

Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, o seguinte:

TÍTULO I

Disposições gerais e comuns

Capítulo I

Objecto e âmbito

Artigo 1.º

Objecto

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

2 - O SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

Artigo 2.º

Âmbito de aplicação

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

2 - A presente lei é também aplicável, com as adaptações impostas pela observância das correspondentes competências, aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais e do Ministério Público e respectivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes.

3 - Sem prejuízo do disposto no artigo 83.º, a presente lei não se aplica às entidades públicas empresariais nem aos gabinetes de apoio quer dos titulares dos órgãos referidos nos números anteriores quer dos membros do Governo.

4 - A presente lei aplica-se ao desempenho:

a) Dos serviços;

b) Dos dirigentes;

c) Dos trabalhadores da Administração Pública, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público.

Artigo 3.º

Adaptações

1 - O SIADAP concretiza-se nos princípios, objectivos e regras definidos na presente lei.

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

3 - Por portaria conjunta dos membros do Governo da tutela e responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública, podem ser realizadas adaptações ao regime previsto na presente lei em razão das atribuições e organização dos serviços, das carreiras do seu pessoal ou das necessidades da sua gestão.

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

5 - Em caso de relações jurídicas de emprego público constituídas por contrato, a adaptação ao regime previsto na presente lei pode constar de acordo colectivo de trabalho.

6 - As adaptações ao SIADAP previstas nos números anteriores são feitas respeitando o disposto na presente lei em matéria de:

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

Capítulo II

Definições, princípios e objectivos

Artigo 4.º

Definições

Para os efeitos do disposto na presente lei, entende-se por:

- a) «Competências» o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador;
- b) «Dirigentes máximos do serviço» os titulares de cargos de direcção superior do 1.º grau ou legalmente equiparado, outros dirigentes responsáveis pelo serviço dependente de membro do Governo ou os presidentes de órgão de direcção colegial sob sua tutela ou superintendência;
- c) «Dirigentes superiores» os dirigentes máximos dos serviços, os titulares de cargo de direcção superior do 2.º grau ou legalmente equiparados e os vice-presidentes ou vogais de órgão de direcção colegial;
- d) «Dirigentes intermédios» os titulares de cargos de direcção intermédia dos 1.º e 2.º graus ou legalmente equiparados, o pessoal integrado em carreira, enquanto se encontre em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por prazo superior a seis meses no ano em avaliação e outros cargos e chefias de unidades orgânicas;
- e) «Objectivos» o parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis;
- f) «Serviço efectivo» o trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços;
- g) «Serviços» os serviços da administração directa e indirecta do Estado, da administração regional autónoma e da administração autárquica, incluindo os respectivos serviços desconcentrados ou periféricos e estabelecimentos públicos, com excepção das entidades públicas empresariais;
- h) «Trabalhadores» os trabalhadores da Administração Pública que não exerçam cargos dirigentes ou equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respectiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses, incluindo pessoal integrado em carreira que não se encontre em serviço de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional dessa carreira;
- i) «Unidades homogéneas» os serviços desconcentrados ou periféricos da administração directa e indirecta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de actividades ou fornecem o mesmo tipo de bens e ou prestam o mesmo tipo de serviços;

- j) «Unidades orgânicas» os elementos estruturais da organização interna de um serviço quer obedçam ao modelo de estrutura hierarquizada, matricial ou mista;
- l) «Utilizadores externos» os cidadãos, as empresas e a sociedade civil;
- m) «Utilizadores internos» os órgãos e serviços da administração directa e indirecta do Estado e das administrações regional e autárquica, com excepção das entidades públicas empresariais.

Artigo 5.º

Princípios

O SIADAP subordina-se aos seguintes princípios:

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

Artigo 6.º

Objectivos

Constituem objectivos globais do SIADAP:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;

- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

Capítulo III

Enquadramento e subsistemas do SIADAP

Artigo 7.º

Sistema de planeamento

- 1 - O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços.
- 2 - A articulação com o sistema de planeamento pressupõe a coordenação permanente entre todos os serviços e aquele que, em cada ministério, exerce atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação.

Artigo 8.º

Ciclo de gestão

- 1 - O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública que integra as seguintes fases:
 - a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
 - b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;
 - c) Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
 - d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
 - e) Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação previsto na presente lei.
- 2 - Compete, em cada ministério, ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com os objectivos globais do ministério e sua articulação com o SIADAP.

Artigo 9.º

Subsistemas do SIADAP

- 1 - O SIADAP integra os seguintes subsistemas:
 - a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1;
 - b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2;
 - c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 3.
- 2 - Os Subsistemas referidos no número anterior funcionam de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

TÍTULO II

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

Capítulo I

Disposições gerais

Artigo 10.º

Quadro de avaliação e responsabilização

1 - A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam:

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

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

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

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

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

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

Artigo 11.º

Parâmetros de avaliação

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

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

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

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

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

4 - Em cada serviço são definidos:

- a) Os indicadores de desempenho para cada objectivo e respectivas fontes de verificação;

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

Artigo 12.º

Indicadores de desempenho

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

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

2 - Os indicadores devem permitir a mensurabilidade dos desempenhos.

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

Artigo 13.º

Acompanhamento dos QUAR

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

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

Capítulo II

Modalidades, procedimentos e órgãos de avaliação

Artigo 14.º

Modalidades e periodicidade

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

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

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

Artigo 15.º

Auto-avaliação

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

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

- a) À apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;
- b) À avaliação do sistema de controlo interno;
- c) Às causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes;
- d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afectem os resultados a atingir;
- e) À comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação;
- f) À audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na auto-avaliação do serviço.

Artigo 16.º

Comparação de unidades homogéneas

- 1 - No caso de o serviço integrar unidades homogéneas sobre as quais detenha o poder de direcção, compete ao dirigente máximo assegurar a concepção e monitorização de um sistema de indicadores de desempenho que permita a sua comparabilidade.
- 2 - O sistema de indicadores referido no número anterior deve reflectir o conjunto das actividades prosseguidas e viabilizar a ordenação destas unidades numa óptica de eficiência relativa, para cada grupo homogéneo, em cada serviço.
- 3 - A qualidade desta monitorização é obrigatoriamente considerada na avaliação do serviço no parâmetro previsto na alínea c) do n.º 1 do artigo 11.º
- 4 - A cada unidade homogénea deve ser atribuída uma avaliação final de desempenho nos termos do artigo 18.º ou, em alternativa, deve ser elaborada lista hierarquizada das unidades homogéneas por ordem de avaliação.
- 5 - O disposto nos números anteriores é igualmente aplicável, com as devidas adaptações, a serviços centrais que desenvolvem o mesmo tipo de actividades, fornecem o mesmo tipo de bens ou prestam o mesmo tipo de serviços dos que são assegurados por unidades homogéneas.
- 6 - No caso de as unidades homogéneas constituírem serviços periféricos de ministério, compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar o cumprimento do disposto no presente artigo.

Artigo 17.º

Análise crítica da auto-avaliação

- 1 - Em cada ministério compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação emitir parecer com análise crítica das auto-avaliações constantes dos relatórios de actividades elaborados pelos demais serviços.
- 2 - O resultado desta análise é comunicado a cada um dos serviços e ao respectivo membro do Governo.
- 3 - Os serviços referidos no n.º 1 devem ainda efectuar uma análise comparada de todos os serviços do ministério com vista a:
 - a) Identificar, anualmente, os serviços que se distinguiram positivamente ao nível do seu desempenho e propor ao respectivo membro do Governo a lista dos merecedores da distinção de mérito, mediante justificação circunstanciada;
 - b) Identificar, anualmente, os serviços com maiores desvios, não justificados, entre objectivos e resultados ou que, por outras razões consideradas pertinentes, devam ser objecto de hetero-avaliação e disso dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI) para os efeitos previstos na presente lei.

Artigo 18.º

Expressão qualitativa da avaliação

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

- a) Desempenho bom, atingiu todos os objectivos, superando alguns;
- b) Desempenho satisfatório, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
- c) Desempenho insuficiente, não atingiu os objectivos mais relevantes.

2 - Em cada ministério pode ainda ser atribuída aos serviços com avaliação de Desempenho bom uma distinção de mérito reconhecendo Desempenho excelente, a qual significa superação global dos objectivos.

3 - As menções previstas no n.º 1 são propostas pelo dirigente máximo do serviço como resultado da auto-avaliação e, após o parecer previsto no n.º 1 do artigo anterior, homologadas ou alteradas pelo respectivo membro do Governo.

Artigo 19.º

Distinção de mérito

1 - Em cada ministério podem ser seleccionados os serviços que mais se distinguiram no seu desempenho para atribuição da distinção de mérito, reconhecendo o Desempenho excelente até 20 % dos serviços que o integram ou estão sob sua superintendência.

2 - A atribuição da distinção de mérito assenta em justificação circunstanciada, designadamente, por motivos relacionados com:

- a) Evolução positiva e significativa nos resultados obtidos pelo serviço em comparação com anos anteriores;
- b) Excelência de resultados obtidos, demonstrada designadamente por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência;
- c) Manutenção do nível de excelência antes atingido, se possível com a demonstração referida na alínea anterior.

3 - Compete, em cada ministério, ao respectivo ministro seleccionar os serviços e atribuir a distinção de mérito, observado o disposto na alínea a) do n.º 3 do artigo 17.º e no número anterior.

Artigo 20.º

Hetero-avaliação

1 - A hetero-avaliação visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação ou de outra forma detectados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

2 - A hetero-avaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI, podendo ser realizada por operadores internos, designadamente inspecções-gerais, ou externos, nomeadamente associações de consumidores ou outros utilizadores externos, desde que garantida a independência funcional face às entidades a avaliar.

3 - A hetero-avaliação dos serviços com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação é proposta pelo respectivo ministro.

4 - Na hetero-avaliação referida nos números anteriores não há lugar à atribuição de menção prevista no artigo 18.º

5 - A hetero-avaliação pode igualmente ser solicitada pelo serviço, em alternativa à auto-avaliação, mediante proposta apresentada ao Conselho Coordenador do SCI, no início do ano a que diz respeito o desempenho a avaliar.

Artigo 21.º

Secção especializada do Conselho Coordenador do SCI

1 - É criada, no âmbito do Conselho Coordenador do SCI, uma secção especializada com a função de dinamizar e coordenar as hetero-avaliações.

2 - Compete à secção especializada referida no número anterior propor ao Governo a política de hetero-avaliações, definir os termos de referência das avaliações e validar a qualidade do trabalho realizado pelos diversos operadores.

Artigo 22.º

Programa anual de hetero-avaliações

- 1 - O Conselho Coordenador do SCI propõe anualmente ao Governo, através dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública, um programa anual de hetero-avaliações.
- 2 - O programa anual tem em conta as propostas efectuadas nos termos da alínea b) do n.º 3 do artigo 17.º, bem como outras situações que indiquem maior insatisfação por parte dos utilizadores externos e ainda as propostas feitas nos termos do n.º 3 do artigo 20.º que se revelarem pertinentes.
- 3 - O programa anual deve conter os seguintes elementos:
 - a) Identificação dos serviços a avaliar no ano e respectiva justificação;
 - b) Indicação dos motivos que presidem à selecção dos operadores externos se for este o caso;
 - c) Prazo para a sua realização;
 - d) Critérios de selecção, no caso de a avaliação ser efectuada por operadores externos, e previsão de custos.
- 4 - Caso a proposta efectuada nos termos do n.º 1 seja aprovada por deliberação do Conselho de Ministros, cabe ao Conselho Coordenador do SCI promover a sua execução, designadamente através de apoio técnico ao processo de selecção dos operadores externos.

Artigo 23.º

Contratação de operadores externos

- 1 - O processo de selecção e contratação de operadores externos para avaliação de serviços é desenvolvido pela secretaria-geral do ministério em que o serviço a avaliar se integre.
- 2 - Os encargos administrativos e financeiros inerentes à hetero-avaliação são suportados pela secretaria-geral prevista no número anterior, excepto nos casos previstos no n.º 3 do artigo 20.º, em que são suportados pelo serviço.

Artigo 24.º

Apresentação de resultados

- 1 - Aos serviços avaliados é dado conhecimento do projecto de relatório da hetero-avaliação para que se possam pronunciar.
- 2 - O relatório da hetero-avaliação deve também ser entregue às organizações sindicais ou comissões de trabalhadores representativas do pessoal do serviço que o solicitem.
- 3 - O Conselho Coordenador do SCI emite parecer num prazo não superior a 30 dias após pronúncia do serviço avaliado sobre a qualidade dos relatórios de hetero-avaliação e efectua as recomendações que entender pertinentes, salientando os pontos positivos e os susceptíveis de melhoria.
- 4 - O Conselho Coordenador do SCI procede ao envio do parecer referido no número anterior aos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública e ao ministro sob cuja direcção ou superintendência se encontre o serviço avaliado.

Capítulo III

Resultados da avaliação

Artigo 25.º

Divulgação

- 1 - Cada serviço procede à divulgação, na sua página electrónica, da auto-avaliação com indicação dos respectivos parâmetros.
- 2 - No caso de o parecer elaborado nos termos do n.º 1 do artigo 17.º concluir pela discordância relativamente à valoração efectuada pelo serviço em sede de auto-avaliação, ou pela falta de fiabilidade do sistema de indicadores de desempenho, deve o mesmo ser obrigatoriamente divulgado juntamente com os elementos referidos no número anterior.

3 - Cada ministério procede à divulgação, na sua página electrónica, dos serviços aos quais foi atribuída uma distinção de mérito nos termos do artigo 19.º, especificando os principais fundamentos.

Artigo 26.º

Efeitos da avaliação

1 - Os resultados da avaliação dos serviços devem produzir efeitos sobre:

- a) As opções de natureza orçamental com impacte no serviço;
- b) As opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte;
- c) A avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.

2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, a atribuição da menção Desempenho insuficiente no processo de auto-avaliação é considerada pelo membro do Governo responsável, para efeitos da aplicação de um conjunto de medidas que podem incluir a celebração de nova carta de missão, na qual expressamente seja consagrado o plano de recuperação ou correcção dos desvios detectados.

3 - Os resultados da hetero-avaliação, realizada com os fundamentos previstos no n.º 1 do artigo 20.º, produzem os efeitos referidos no número anterior.

4 - A atribuição consecutiva de menções de Desempenho insuficiente ou a não superação de desvios evidenciados e analisados em sede de hetero-avaliação podem fundamentar as decisões relativas à pertinência da existência do serviço, da sua missão, atribuições, organização e actividades, sem prejuízo do apuramento de eventuais responsabilidades.

Artigo 27.º

Efeitos da distinção de mérito

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

- a) O aumento para 35 % e 10 % das percentagens máximas previstas no n.º 5 do artigo 37.º para os dirigentes intermédios no SIADAP 2 e no n.º 1 do artigo 75.º para os demais trabalhadores no SIADAP 3, visando a diferenciação de Desempenho relevante e Desempenho excelente;
- b) A atribuição pelo membro do Governo competente do reforço de dotações orçamentais visando a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores ou a atribuição de prémios;
- c) A possibilidade de consagração de reforços orçamentais visando o suporte e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço.

Capítulo IV

Coordenação dos sistemas de avaliação

Artigo 28.º

Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços

1 - Com o objectivo de assegurar a coordenação e dinamizar a cooperação entre os vários serviços com competências em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e de promover a troca de experiências e a divulgação de boas práticas nos domínios da avaliação é criado o Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços, a seguir designado abreviadamente por Conselho.

2 - O Conselho é presidido pelo membro do Governo que tem a seu cargo a área da Administração Pública e constituído pelos directores-gerais dos serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, pelo inspector-geral de Finanças, pelo director-geral da Administração e do Emprego Público e pelo presidente do conselho directivo da Agência para a Modernização Administrativa.

3 - Compete ao Conselho:

- a) Acompanhar o processo de apoio técnico referido no artigo 13.º;

- b) Propor iniciativas no sentido da melhoria da actuação dos serviços referidos no número anterior em matéria de avaliação dos serviços;
- c) Assegurar a coerência e a qualidade das metodologias utilizadas em todos os ministérios;
- d) Fomentar a investigação e formação dos serviços em matéria de avaliação de desempenho;
- e) Promover a difusão de experiências avaliativas, nacionais ou internacionais, e de sistemas de avaliação em toda a Administração Pública;
- f) Estimular a melhoria da qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho e dos processos de auto-avaliação;
- g) Promover a articulação entre os serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e o Conselho Coordenador do SCI;
- h) Pronunciar-se sobre questões que lhe sejam submetidas pelo membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, designadamente do âmbito de outros subsistemas do SIADAP.

4 - O Conselho pode criar, na sua dependência, grupos de trabalho constituídos por recursos afectos pelos serviços cujos dirigentes máximos nele participam visando o desenvolvimento de projectos ou o acompanhamento da dinâmica de avaliação dos serviços.

5 - A Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público presta o apoio técnico e administrativo necessário ao funcionamento do Conselho.

6 - O regulamento de funcionamento do Conselho, incluindo as regras de participação de outras estruturas ou entidades, é aprovado por despacho do membro do Governo previsto no n.º 2.

7 - O regulamento referido no número anterior deve prever as regras relativas à participação de representantes de organizações sindicais quando, nas reuniões do Conselho, são abordadas questões relativas ao SIADAP 1 que tenham impacte na avaliação do desempenho dos trabalhadores ou, nos termos da alínea h) do n.º 3, questões relativas a outros subsistemas.

TÍTULO III

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2)

Capítulo I

Disposições gerais

Artigo 29.º

Periodicidade

1 - A avaliação global do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é feita no termo das respectivas comissões de serviço, conforme o respectivo estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados.

2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, o desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é objecto de avaliação intercalar, efectuada anualmente nos termos da presente lei.

3 - O período de avaliação intercalar corresponde ao ano civil, pressupondo o desempenho como dirigente por um período não inferior a seis meses, seguidos ou interpolados.

4 - A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios realizada nos termos do presente título não produz quaisquer efeitos na respectiva carreira de origem.

5 - A avaliação do desempenho, com efeitos na carreira de origem, dos trabalhadores que exercem cargos dirigentes é realizada anualmente nos termos dos n.os 5 a 7 do artigo 42.º e do artigo 43.º

6 - A avaliação do desempenho do pessoal integrado em carreira que se encontre em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, quando tal exercício não for titulado em comissão de serviço, é feita anualmente, nos termos do presente título, não sendo aplicável o disposto nos n.os 4 e 5.

Capítulo II

Avaliação do desempenho dos dirigentes superiores

Artigo 30.º

Parâmetros de avaliação

1 - A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores integra-se no ciclo de gestão do serviço e efectua-se com base nos seguintes parâmetros:

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

2 - Para efeitos do disposto na alínea a) do número anterior, os dirigentes superiores do 2.º grau, no início da sua comissão de serviço e no quadro das suas competências legais, delegadas ou subdelegadas, assinam com o dirigente máximo uma carta de missão, a qual constitui um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objectivos, se possível quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções, bem como os indicadores de desempenho aplicáveis à avaliação dos resultados.

3 - A avaliação de desempenho dos membros dos conselhos directivos dos institutos públicos sujeitos ao Estatuto do Gestor Público segue o regime neste estabelecido.

Artigo 31.º

Avaliação intercalar

1 - Para efeitos da avaliação intercalar prevista no n.º 2 do artigo 29.º, deve o dirigente máximo do serviço remeter ao respectivo membro do Governo, até 15 de Abril de cada ano, os seguintes elementos:

- a) Relatório de actividades que integre a auto-avaliação do serviço nos termos previstos no n.º 2 do artigo 15.º;
- b) Relatório sintético explicitando a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados na carta de missão do dirigente para o ano em apreço em relação a anos anteriores e os resultados obtidos na gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.

2 - O relatório sintético referido na alínea b) do número anterior deve incluir as principais opções seguidas em matéria de gestão e qualificação dos recursos humanos, de gestão dos recursos financeiros e o resultado global da aplicação do SIADAP 2 e do SIADAP 3, incluindo expressamente a distribuição equitativa das menções qualitativas atribuídas, no total e por carreira.

3 - Os dirigentes superiores do 2.º grau devem apresentar ao dirigente máximo do serviço um relatório sintético explicitando os resultados obtidos face aos compromissos assumidos na carta de missão e sua evolução relativamente aos anos anteriores.

4 - Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda concorrer como elementos informadores da avaliação de cada dirigente superior as avaliações sobre ele efectuadas pelos dirigentes que dele dependam.

5 - A avaliação prevista no número anterior obedece às seguintes regras:

- a) É facultativa;
- b) Não é identificada;
- c) Tem carácter de informação qualitativa e é orientada por questionário padronizado, ponderando 6 pontos de escala em cada valoração.

6 - É obrigatória a justificação sumária para cada valoração escolhida da escala prevista na alínea c) do número anterior, excepto para os pontos médios 3 e 4.

7 - As cartas de missão dos dirigentes superiores e o relatório previsto na alínea b) do n.º 1 podem obedecer a modelo aprovado por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Artigo 32.º

Expressão da avaliação

- 1 - A avaliação intercalar do desempenho dos dirigentes superiores afere-se pelos níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação, traduzindo-se na verificação do sucesso global com superação do desempenho previsto em alguns domínios, face às exigências do exercício do cargo traduzidas naqueles parâmetros, no cumprimento de tais exigências ou no seu incumprimento.
- 2 - Pode ser atribuída aos dirigentes superiores a menção qualitativa de Desempenho excelente, a qual significa reconhecimento de mérito, com a superação global do desempenho previsto.
- 3 - O reconhecimento de mérito previsto no número anterior e os resultados da avaliação que fundamentam a atribuição de prémios de gestão são objecto de publicitação no ministério, pelos meios considerados mais adequados.
- 4 - A diferenciação de desempenhos dos dirigentes superiores é garantida pela fixação da percentagem máxima de 5 % do total de dirigentes superiores para atribuição de distinção de mérito com reconhecimento de Desempenho excelente.
- 5 - A percentagem prevista no número anterior incide sobre o número de dirigentes superiores do ministério sujeitos ao regime de avaliação previsto no presente capítulo.
- 6 - Em cada ministério, compete ao respectivo ministro assegurar a harmonização dos processos de avaliação, visando garantir o respeito pela percentagem fixada no n.º 4.

Artigo 33.º

Avaliadores

- 1 - O dirigente máximo do serviço é avaliado pelo membro do Governo que outorgou a carta de missão.
- 2 - Os dirigentes superiores do 2.º grau são avaliados pelo dirigente máximo que outorgou a carta de missão.
- 3 - A avaliação dos dirigentes superiores do 2.º grau é homologada pelo competente membro do Governo.

Artigo 34.º

Efeitos

- 1 - A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores tem os efeitos previstos no respectivo estatuto, designadamente em matéria de atribuição de prémios de gestão e de renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço.
- 2 - A não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços, incluindo os membros dos conselhos directivos de institutos públicos, determina a cessação das respectivas funções.

Capítulo III

Avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios

Artigo 35.º

Parâmetros de avaliação

A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios integra-se no ciclo de gestão do serviço e efectua-se com base nos seguintes parâmetros:

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

Artigo 36.º

Avaliação intercalar

1 - A avaliação anual intercalar prevista no n.º 2 do artigo 29.º fundamenta-se na avaliação dos parâmetros referidos no artigo anterior, através de indicadores de medida previamente estabelecidos.

2 - O parâmetro relativo a «Resultados» assenta nos objectivos, em número não inferior a três, anualmente negociados com o dirigente, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do superior hierárquico.

3 - Os resultados obtidos em cada objectivo são valorados através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

a) «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;

b) «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

4 - A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

5 - O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco.

6 - As competências referidas no número anterior são escolhidas, mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não existir acordo, de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

7 - O dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação, pode estabelecer por despacho as competências a que se subordina a avaliação dos dirigentes intermédios, escolhidas de entre as constantes na lista referida no número anterior.

8 - Cada competência é valorada através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;

b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

9 - A pontuação final a atribuir no parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas.

10 - Para a fixação da classificação final são atribuídas ao parâmetro «Resultados» uma ponderação mínima de 75 % e ao parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 25 %.

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

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

13 - Por despacho do membro do Governo responsável pela Administração Pública, devidamente fundamentado, podem ser fixadas ponderações diferentes das previstas no n.º 10 em função das especificidades dos cargos ou das atribuições dos serviços.

Artigo 37.º

Expressão da avaliação final

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

a) Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;

b) Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;

c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

2 - A atribuição da menção qualitativa de Desempenho relevante é, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, significando Desempenho excelente.

3 - A iniciativa e o reconhecimento referidos no número anterior devem fundamentar-se, em regra, nos seguintes pressupostos:

- a) O dirigente atingiu e ultrapassou todos os objectivos;
- b) O dirigente demonstrou em permanência capacidades de liderança, de gestão e compromisso com o serviço público que podem constituir exemplo para os trabalhadores.

4 - O reconhecimento de mérito previsto nos n.os 2 e 3 e a menção qualitativa e respectiva quantificação de avaliação que fundamenta a atribuição de prémio de desempenho são objecto de publicitação no serviço pelos meios considerados mais adequados.

5 - A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25 % para as menções de Desempenho relevante e, de entre estas, 5 % do total de dirigentes intermédios do serviço para o reconhecimento do Desempenho excelente, podendo haver pelo menos um dirigente com tal reconhecimento no caso de a aplicação da referida percentagem resultar em número inferior à unidade.

Artigo 38.º

Avaliadores

1 - Os dirigentes intermédios do 1.º grau são avaliados pelo dirigente superior de quem directamente dependam.

2 - Os dirigentes intermédios do 2.º grau são avaliados pelo dirigente superior ou intermédio do 1.º grau de quem directamente dependam.

3 - Sempre que o número de unidades homogêneas dependentes do mesmo dirigente superior o justifique, este pode delegar a avaliação dos respectivos dirigentes intermédios em avaliadores para o efeito designados de categoria ou posição funcional superior aos avaliados.

4 - Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda concorrer como elementos informadores da avaliação referida nos números anteriores:

- a) A avaliação efectuada pelos restantes dirigentes intermédios do mesmo grau e, sendo do 2.º grau, os que exercem funções na mesma unidade orgânica;
- b) A avaliação efectuada pelos dirigentes e trabalhadores subordinados directamente ao dirigente.

5 - A avaliação prevista nos números anteriores obedece ao disposto nos n.os 5 e 6 do artigo 31.º

Artigo 39.º

Efeitos

1 - A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios tem os efeitos previstos no respectivo estatuto, designadamente em matéria de prémios de desempenho e de renovação, de não renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço.

2 - O reconhecimento de Desempenho excelente em três anos consecutivos confere ao dirigente intermédio, alternativamente, o direito a:

- a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objecto de publicitação;
- b) Estágio em organismo da Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;
- c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço.

3 - O período sabático e os estágios a que se refere o número anterior consideram-se, para todos os efeitos legais, como serviço efectivo.

4 - O reconhecimento de Desempenho excelente em três anos consecutivos confere ainda ao dirigente intermédio o direito a cinco dias de férias, no ano seguinte, ou, por opção do dirigente, à correspondente remuneração.

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

6 - A atribuição da menção de Desempenho inadequado constitui fundamento para a cessação da respectiva comissão de serviço.

7 - Sem prejuízo do disposto no n.º 11, a atribuição da menção de Desempenho inadequado em dois anos consecutivos ou a não aplicação do SIADAP 3 aos trabalhadores dependentes do dirigente intermédio faz cessar a comissão de serviço ou impede a sua renovação.

8 - Os anos em que o dirigente receba prémio de desempenho não relevam para os efeitos previstos nos n.os 3 e 4.

9 - Sem prejuízo do disposto nos n.os 2 a 4, os direitos neles previstos são conferidos ao dirigente quando este tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do seu desempenho contados nos seguintes termos:

a) 3 pontos por cada menção de Desempenho excelente;

b) 2 pontos por cada menção de Desempenho relevante.

10 - Por decreto regulamentar, o Governo pode estabelecer as condições de atribuição de incentivos para formação profissional ou académica como prémio de Desempenho relevante e de Desempenho excelente.

11 - Sem prejuízo do disposto no número seguinte, a não aplicação do SIADAP 3 por razão imputável ao dirigente intermédio determina a cessação da respectiva comissão de serviço e a não observância não fundamentada das orientações dadas pelo Conselho Coordenador da Avaliação deve ser tida em conta na respectiva avaliação de desempenho, no parâmetro que for considerado mais adequado.

12 - A atribuição de nível de Desempenho inadequado ao pessoal integrado em carreira em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, quando tal exercício não for titulado em comissão de serviço, bem como a não aplicação do SIADAP 3 ao pessoal que lhe está directamente afecto, tem os efeitos previstos no artigo 53.º

Artigo 40.º

Processo de avaliação

No que não estiver previsto no presente título, ao processo de avaliação intercalar dos dirigentes intermédios aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto no título iv da presente lei.

TÍTULO IV

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)

Capítulo I

Estrutura

Secção I

Periodicidade e requisitos para avaliação

Artigo 41.º

Periodicidade

1 - A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, sem prejuízo do disposto na presente lei para a avaliação a efectuar em modelos adaptados do SIADAP.

2 - A avaliação respeita ao desempenho do ano civil anterior.

Artigo 42.º

Requisitos funcionais para avaliação

- 1 - No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha constituído relação jurídica de emprego público há menos de seis meses, o desempenho relativo a este período é objecto de avaliação conjunta com o do ano seguinte.
- 2 - No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com, pelo menos, seis meses e o correspondente serviço efectivo, independentemente do serviço onde o tenha prestado, o desempenho é objecto de avaliação nos termos do presente título.
- 3 - O serviço efectivo deve ser prestado em contacto funcional com o respectivo avaliador ou em situação funcional que, apesar de não ter permitido contacto directo pelo período temporal referido no número anterior, admita, por decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, a realização de avaliação.
- 4 - No caso previsto no n.º 2, se no decorrer do ano civil anterior e ou período temporal de prestação de serviço efectivo se sucederem vários avaliadores, o que tiver competência para avaliar no momento da realização da avaliação deve recolher dos demais os contributos escritos adequados a uma efectiva e justa avaliação.
- 5 - No caso de quem, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com pelo menos seis meses mas não tenha o correspondente serviço efectivo conforme definido na presente lei ou estando na situação prevista no n.º 3 não tenha obtido decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, não é realizada avaliação nos termos do presente título.
- 6 - No caso previsto no número anterior releva, para efeitos da respectiva carreira, a última avaliação atribuída nos termos da presente lei ou das suas adaptações.
- 7 - Se no caso previsto no n.º 5 o titular da relação jurídica de emprego público não tiver avaliação que releve nos termos do número anterior ou se pretender a sua alteração, requer avaliação anual, feita pelo Conselho Coordenador da Avaliação, mediante proposta de avaliador especificamente nomeado pelo dirigente máximo do serviço.

Artigo 43.º

Ponderação curricular

- 1 - A avaliação prevista no n.º 7 do artigo anterior traduz-se na ponderação do currículo do titular da relação jurídica de emprego público, em que são considerados, entre outros, os seguintes elementos:
 - a) As habilitações académicas e profissionais;
 - b) A experiência profissional e a valorização curricular;
 - c) O exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social, designadamente actividade de dirigente sindical.
- 2 - Para efeitos de ponderação curricular, deve ser entregue documentação relevante que permita ao avaliador nomeado fundamentar a proposta de avaliação, podendo juntar-se declaração passada pela entidade onde são ou foram exercidas funções.
- 3 - A ponderação curricular é expressa através de uma valoração que respeite a escala de avaliação qualitativa e quantitativa e as regras relativas à diferenciação de desempenhos previstas na presente lei.
- 4 - A ponderação curricular e a respectiva valoração são determinadas segundo critérios previamente fixados pelo Conselho Coordenador da Avaliação, constantes em acta, que é tornada pública, que asseguram a ponderação equilibrada dos elementos curriculares previstos no n.º 1 e a consideração de reconhecido interesse público ou relevante interesse social do exercício dos cargos e funções nele referidas.
- 5 - Os critérios referidos no número anterior podem ser estabelecidos uniformemente para todos os serviços por despacho normativo do membro do Governo responsável pela Administração Pública.

Artigo 44.º

Publicidade

- 1 - As menções qualitativas e respectiva quantificação quando fundamentam, no ano em que são atribuídas, a mudança de posição remuneratória na carreira ou a atribuição de prémio de desempenho são objecto de

publicitação, bem como as menções qualitativas anteriores que tenham sido atribuídas e que contribuam para tal fundamentação.

2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior e de outros casos de publicitação previstos na presente lei, os procedimentos relativos ao SIADAP 3 têm carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respectivo processo individual.

3 - Com excepção do avaliado, todos os intervenientes no processo de avaliação bem como os que, em virtude do exercício das suas funções, tenham conhecimento do mesmo ficam sujeitos ao dever de sigilo.

4 - O acesso à documentação relativa ao SIADAP 3 subordina-se ao disposto no Código do Procedimento Administrativo e à legislação relativa ao acesso a documentos administrativos.

Secção II

Metodologia de avaliação

Artigo 45.º

Parâmetros de avaliação

A avaliação do desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre os seguintes parâmetros:

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

Artigo 46.º

Resultados

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

2 - Os objectivos são, designadamente:

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

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

4 - Anualmente são fixados pelo menos três objectivos para cada trabalhador que, em regra, se enquadrem em várias áreas das previstas no n.º 2 e tenham particularmente em conta o posto de trabalho do trabalhador.

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

Artigo 47.º

Avaliação dos resultados atingidos

1 - Tendo presente a medição do grau de cumprimento de cada objectivo, de acordo com os respectivos indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo é expressa em três níveis:

- a) «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;

- b) «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
 - c) «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.
- 2 - A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.
- 3 - Embora com desempenho efectivo, sempre que se verifique a impossibilidade de prosseguir alguns objectivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao controlo dos intervenientes, e não tenha sido possível renegociar novos objectivos, a avaliação deve decorrer relativamente a outros objectivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes.
- 4 - A avaliação dos resultados obtidos em objectivos de responsabilidade partilhada previstos no n.º 3 do artigo anterior, em regra, é idêntica para todos os trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador.

Artigo 48.º

Competências

- 1 - O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.
- 2 - As competências referidas no número anterior são escolhidas nos termos dos n.os 6 e 7 do artigo 36.º

Artigo 49.º

Avaliação das competências

- 1 - A avaliação de cada competência é expressa em três níveis:
- a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
 - b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
 - c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.
- 2 - A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Artigo 50.º

Avaliação final

- 1 - A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.
- 2 - Para o parâmetro «Resultados» é atribuída uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 40 %.
- 3 - Por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, podem ser estabelecidos limites diferentes dos fixados no número anterior em função de carreiras e, por despacho conjunto 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.
- 4 - A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:
- a) Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
 - b) Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
 - c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.
- 5 - À avaliação final dos trabalhadores é aplicável o disposto no n.º 12 do artigo 36.º

Artigo 51.º

Reconhecimento de excelência

1 - A atribuição da menção qualitativa de Desempenho relevante é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando Desempenho excelente, por iniciativa do avaliado ou do avaliador.

2 - A iniciativa prevista no número anterior deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos e analise o impacto do desempenho, evidenciando os contributos relevantes para o serviço.

3 - O reconhecimento do mérito previsto no n.º 1 é objecto de publicitação no serviço pelos meios internos considerados mais adequados.

4 - Para efeitos de aplicação da legislação sobre carreiras e remunerações, a avaliação máxima nela prevista corresponde à menção qualitativa de Desempenho excelente.

Secção III

Efeitos da avaliação

Artigo 52.º

Efeitos

1 - A avaliação do desempenho individual tem, designadamente, os seguintes efeitos:

- a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- b) Diagnóstico de necessidades de formação;
- c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

2 - O reconhecimento de Desempenho excelente em três anos consecutivos confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a:

- a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objecto de publicitação;
- b) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;
- c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;
- d) Frequência de acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.

3 - O período sabático, os estágios e as acções de formação a que se refere o número anterior consideram-se, para todos os efeitos legais, como serviço efectivo.

4 - O reconhecimento de Desempenho excelente em três anos consecutivos confere ainda ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

5 - O reconhecimento de Desempenho relevante em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

6 - Aos efeitos da avaliação de desempenho dos trabalhadores aplica-se igualmente o disposto nos n.os 7 a 9 do artigo 39.º

Artigo 53.º

Menção de inadequado

1 - A atribuição da menção qualitativa de Desempenho inadequado deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos, por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de:

- a) Analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador;
- b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

2 - As necessidades de formação identificadas devem traduzir-se em acções a incluir no plano de desenvolvimento profissional.

Artigo 54.º

Potencial de desenvolvimento dos trabalhadores

1 - O sistema de avaliação do desempenho deve permitir a identificação do potencial de evolução e desenvolvimento dos trabalhadores e o diagnóstico das respectivas necessidades de formação, devendo estas ser consideradas no plano de formação anual de cada serviço.

2 - A identificação das necessidades de formação deve associar as necessidades prioritárias dos trabalhadores e a exigência do posto de trabalho que lhe está atribuído, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.

Capítulo II

Intervenientes no processo de avaliação

Artigo 55.º

Sujeitos

1 - Intervêm no processo de avaliação do desempenho no âmbito de cada serviço:

- a) O avaliador;
- b) O avaliado;
- c) O conselho coordenador da avaliação;
- d) A comissão paritária;
- e) O dirigente máximo do serviço.

2 - A ausência ou impedimento de avaliador directo não constitui fundamento para a falta de avaliação.

Artigo 56.º

Avaliador

1 - A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte, cabendo ao avaliador:

- a) Negociar os objectivos do avaliado, de acordo com os objectivos e resultados fixados para a sua unidade orgânica ou em execução das respectivas competências, e fixar os indicadores de medida do desempenho, designadamente os critérios de superação de objectivos, no quadro das orientações gerais fixadas pelo Conselho Coordenador da Avaliação;
- b) Rever regularmente com o avaliado os objectivos anuais negociados, ajustá-los, se necessário, e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;
- c) Negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação, nos termos da alínea b) do artigo 45.º e do artigo 48.º;
- d) Avaliar anualmente os trabalhadores directamente subordinados, assegurando a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação;
- e) Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento;
- f) Fundamentar as avaliações de Desempenho relevante e Desempenho inadequado, para os efeitos previstos na presente lei.

2 - O superior hierárquico imediato deve recolher e registar os contributos que reputar adequados e necessários a uma efectiva e justa avaliação, designadamente quando existam trabalhadores com responsabilidade efectiva de coordenação e orientação sobre o trabalho desenvolvido pelos avaliados.

Artigo 57.º

Avaliado

1 - Em cumprimento dos princípios enunciados na presente lei, o avaliado tem direito:

- a) A que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objectivos e resultados que tenha contratualizado;
- b) À avaliação do seu desempenho.

2 - Constituem deveres do avaliado proceder à respectiva auto-avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo e negociar com o avaliador na fixação dos objectivos e das competências que constituem parâmetros de avaliação e respectivos indicadores de medida.

3 - Os dirigentes dos serviços são responsáveis pela aplicação e divulgação aos avaliados, em tempo útil, do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito.

4 - É garantida aos avaliados o conhecimento dos objectivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação.

5 - É garantido ao avaliado o direito de reclamação, de recurso e de impugnação jurisdicional.

Artigo 58.º

Conselho coordenador da avaliação

1 - Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona um conselho coordenador da avaliação, ao qual compete:

- a) Estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e do SIADAP 3, tendo em consideração os documentos que integram o ciclo de gestão referido no artigo 8.º;
- b) Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objectivos;
- c) Estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho, podendo fazê-lo para todos os trabalhadores do serviço ou, quando se justifique, por unidade orgânica ou por carreira;
- d) Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo-lhe validar as avaliações de Desempenho relevante e Desempenho inadequado bem como proceder ao reconhecimento do Desempenho excelente;
- e) Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados;
- f) Exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.

2 - O conselho coordenador da avaliação é presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados.

3 - Nos serviços de grande dimensão, sem prejuízo da existência do conselho coordenador da avaliação nos termos dos números anteriores, para efeitos de operacionalização do seu funcionamento, podem ser criadas secções autónomas presididas pelo dirigente máximo do serviço, compostas por um número restrito de dirigentes, exercendo as competências previstas nas alíneas d) e e) do n.º 1.

4 - Nos serviços em que, pela sua natureza ou condicionantes de estrutura orgânica, não for possível a constituição do conselho coordenador da avaliação nos termos dos n.os 2 e 3, podem as suas competências legais ser confiadas a uma comissão de avaliação a constituir por despacho do dirigente máximo do serviço, composta por trabalhadores com responsabilidade funcional adequada.

5 - A presidência do conselho coordenador da avaliação ou das secções autónomas previstas no n.º 3 pode ser delegada nos termos da lei.

6 - O regulamento de funcionamento do conselho coordenador da avaliação deve ser elaborado por cada serviço tendo em conta a sua natureza e dimensão.

7 - O conselho coordenador da avaliação tem composição restrita a dirigentes superiores e ao responsável pela gestão de recursos humanos quando o exercício das suas competências incidir sobre o desempenho de dirigentes intermédios e, no caso de se tratar do exercício da competência referida na alínea e) do n.º 1, aplica-se, com as devidas adaptações, o disposto nos n.os 3 e seguintes do artigo 69.º

Artigo 59.º

Comissão paritária

1 - Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona uma comissão paritária com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação.

2 - A comissão paritária é composta por quatro vogais, sendo dois representantes da Administração, designados pelo dirigente máximo do serviço, sendo um membro do conselho coordenador da avaliação, e dois representantes dos trabalhadores por estes eleitos.

3 - Nos serviços de grande dimensão podem ser constituídas várias comissões paritárias, em que os representantes da Administração são designados de entre os membros das secções autónomas previstas no n.º 3 do artigo anterior e os representantes dos trabalhadores eleitos pelos universos de trabalhadores que correspondam à competência daquelas secções autónomas.

4 - Os vogais representantes da Administração são designados em número de quatro, pelo período de dois anos, sendo dois efectivos, um dos quais orienta os trabalhos da comissão, e dois suplentes.

5 - Os vogais representantes dos trabalhadores são eleitos, pelo período de dois anos, em número de seis, sendo dois efectivos e quatro suplentes, através de escrutínio secreto pelos trabalhadores que constituem o universo de trabalhadores de todo o serviço ou de parte dele, nos termos do n.º 3.

6 - O processo de eleição dos vogais representantes dos trabalhadores deve decorrer em Dezembro e é organizado nos termos de despacho do dirigente máximo do serviço que é publicitado na página electrónica do serviço, do qual devem constar, entre outros, os seguintes pontos:

a) Data limite para indicação, pelos trabalhadores, dos membros da mesa ou mesas de voto, referindo expressamente que, na ausência dessa indicação, os mesmos são designados pelo dirigente competente até quarenta e oito horas antes da realização do acto eleitoral;

b) Número de elementos da mesa ou mesas de voto, o qual não deve ser superior a cinco por cada mesa, incluindo os membros suplentes;

c) Data do acto eleitoral;

d) Período e local do funcionamento das mesas de voto;

e) Data limite da comunicação dos resultados ao dirigente respectivo;

f) Dispensa dos membros das mesas do exercício dos seus deveres funcionais no dia em que tem lugar a eleição, sendo igualmente concedidas facilidades aos restantes trabalhadores pelo período estritamente indispensável para o exercício do direito de voto.

7 - A não participação dos trabalhadores na eleição implica a não constituição da comissão paritária sem, contudo, obstar ao prosseguimento do processo de avaliação, entendendo-se como irrelevantes quaisquer pedidos de apreciação por esse órgão.

8 - Os vogais efectivos são substituídos pelos vogais suplentes quando tenham de interromper o respectivo mandato ou sempre que a comissão seja chamada a pronunciar-se sobre processos em que aqueles tenham participado como avaliados ou avaliadores.

9 - Quando se verificar a interrupção do mandato de pelo menos metade do número de vogais efectivos e suplentes, representantes da Administração, por um lado, ou eleitos em representação dos avaliados, por outro, os procedimentos previstos nos n.os 4 e 5 podem ser repetidos, se necessário, por uma única vez e num prazo de cinco dias.

10 - Nos casos do número anterior, os vogais designados ou eleitos para preenchimento das vagas completam o mandato daqueles que substituem, passando a integrar a comissão até ao termo do período de funcionamento desta.

11 - Nas situações previstas no n.º 9, a impossibilidade comprovada de repetição dos procedimentos referidos não é impeditiva do prosseguimento do processo de avaliação, entendendo-se como irrelevantes quaisquer pedidos de apreciação pela comissão paritária.

Artigo 60.º

Dirigente máximo do serviço

1 - Compete ao dirigente máximo do serviço:

- a) Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades específicas do serviço;
- b) Coordenar e controlar o processo de avaliação anual de acordo com os princípios e regras definidos na presente lei;
- c) Fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, nos termos da presente lei;
- d) Assegurar o cumprimento no serviço das regras estabelecidas na presente lei em matéria de percentagens de diferenciação de desempenhos;
- e) Homologar as avaliações anuais;
- f) Decidir das reclamações dos avaliados;
- g) Assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho, que integra o relatório de actividades do serviço;
- h) Exercer as demais competências que lhe são cometidas pela presente lei.

2 - Quando o dirigente máximo não homologar as avaliações atribuídas pelos avaliadores ou pelo conselho coordenador da avaliação, no caso previsto no n.º 5 do artigo 69.º, atribui nova menção qualitativa e respectiva quantificação, com a respectiva fundamentação.

3 - A competência prevista na alínea e) do n.º 1 pode ser delegada nos demais dirigentes superiores do serviço.

Capítulo III

Processo de avaliação

Artigo 61.º

Fases

O processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

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

Artigo 62.º

Planeamento

1 - O planeamento do processo de avaliação, definição de objectivos e fixação dos resultados a atingir obedece às seguintes regras:

- a) O processo é da iniciativa e responsabilidade do dirigente máximo do serviço e deve decorrer das orientações fundamentais dos documentos que integram o ciclo de gestão, das competências de cada unidade orgânica e da gestão articulada de actividades, centrada na arquitectura transversal dos processos internos de produção;
- b) A definição de objectivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respectivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da actividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores;
- c) A planificação em cascata, quando efectuada, deve evidenciar o contributo de cada unidade orgânica para os resultados finais pretendidos para o serviço;
- d) A definição de orientações que permitam assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos.

2 - O planeamento dos objectivos e resultados a atingir pelo serviço é considerado pelo conselho coordenador da avaliação no estabelecimento de orientações para uma aplicação objectiva e harmónica do sistema de avaliação do desempenho, para a fixação de indicadores, em particular os relativos à superação de objectivos, e para validar as avaliações de Desempenho relevante e Desempenho inadequado, bem como o reconhecimento de Desempenho excelente.

3 - Na fase de planeamento estabelecem-se as articulações necessárias na aplicação dos vários subsistemas que constituem o SIADAP, nomeadamente visando o alinhamento dos objectivos do serviço, dos dirigentes e demais trabalhadores.

4 - A fase de planeamento deve decorrer no último trimestre de cada ano civil.

Artigo 63.º

Auto-avaliação e avaliação

1 - A auto-avaliação tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.

2 - A auto-avaliação é obrigatória e concretiza-se através de preenchimento de ficha própria, a analisar pelo avaliador, se possível conjuntamente com o avaliado, com carácter preparatório à atribuição da avaliação, não constituindo componente vinculativa da avaliação de desempenho.

3 - A avaliação é efectuada pelo avaliador nos termos da presente lei, das orientações transmitidas pelo conselho coordenador da avaliação e em função dos parâmetros e respectivos indicadores de desempenho e é presente àquele conselho para efeitos de harmonização de propostas de atribuição de menções de Desempenho relevante ou Desempenho inadequado ou de reconhecimento de Desempenho excelente.

4 - A auto-avaliação e a avaliação devem, em regra, decorrer na 1.ª quinzena de Janeiro.

5 - A auto-avaliação é solicitada pelo avaliador ou entregue por iniciativa do avaliado.

Artigo 64.º

Harmonização de propostas de avaliação

Na 2.ª quinzena de Janeiro, em regra, realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação para proceder à análise das propostas de avaliação e à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos transmitindo, se for necessário, novas orientações aos avaliadores, na sequência das previstas na alínea d) do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 62.º e iniciar o processo que conduz à validação dos Desempenhos relevantes e Desempenhos inadequados e de reconhecimento dos Desempenhos excelentes.

Artigo 65.º

Reunião de avaliação

- 1 - Durante o mês de Fevereiro e após a harmonização referida no artigo anterior, realizam-se as reuniões dos avaliadores com cada um dos respectivos avaliados, tendo como objectivo dar conhecimento da avaliação.
- 2 - No decurso da reunião, avaliador e avaliado devem analisar conjuntamente o perfil de evolução do trabalhador, identificar as suas expectativas de desenvolvimento bem como abordar os demais efeitos previstos no artigo 52.º
- 3 - Em articulação com o plano de actividades aprovado para o novo ciclo de gestão e considerando os objectivos fixados para a respectiva unidade orgânica, no decurso da reunião são contratualizados os parâmetros de avaliação nos termos dos artigos seguintes.
- 4 - A reunião de avaliação é marcada pelo avaliador ou requerida pelo avaliado.
- 5 - No caso de o requerimento acima referido não obter resposta nos prazos legais, traduzida em marcação de reunião, pode o avaliado requerer ao dirigente máximo a referida marcação.
- 6 - No caso de não ser marcada reunião nos termos do número anterior, o avaliado pode requerer ao membro do Governo competente que estabeleça as orientações necessárias ao atempado cumprimento do disposto na presente lei.
- 7 - A situação prevista nos números anteriores é considerada para efeitos de avaliação dos dirigentes envolvidos.

Artigo 66.º

Contratualização dos parâmetros

- 1 - No início de cada período anual de avaliação, no começo do exercício de um novo cargo ou função, bem como em todas as circunstâncias em que seja possível a fixação de objectivos a atingir, é efectuada reunião entre avaliador e avaliado destinada a fixar e registar na ficha de avaliação tais objectivos e as competências a demonstrar, bem como os respectivos indicadores de medida e critérios de superação.
- 2 - A reunião de negociação referida no número anterior deve ser precedida de reunião de análise do dirigente com todos os avaliados que integrem a respectiva unidade orgânica ou equipa, sendo a mesma obrigatória quando existirem objectivos partilhados decorrentes de documentos que integram o ciclo de gestão.

Artigo 67.º

Contratualização de objectivos

Sem prejuízo do disposto no artigo 46.º, a contratualização de objectivos a atingir efectua-se de acordo com as seguintes regras:

- a) Os objectivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado no início do período da avaliação, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador;
- b) A identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual do trabalhador é obrigatória num dos objectivos, quando resulte de diagnóstico efectuado no âmbito de avaliação do desempenho classificado como Desempenho inadequado;
- c) Os objectivos de aperfeiçoamento e desenvolvimento do trabalhador podem ser de âmbito relacional, de atitudes ou de aquisição de competências técnicas e de métodos de trabalho.

Artigo 68.º

Contratualização de competências

- 1 - Sem prejuízo do disposto no artigo 48.º, a fixação de competências a avaliar efectua-se de acordo com as seguintes regras:

a) As competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, e concretizam-se nos modelos específicos de adaptação do SIADAP 3;

b) A identificação das competências a demonstrar no desempenho anual de cada trabalhador é efectuada de entre as relacionadas com a respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, preferencialmente por acordo entre os intervenientes na avaliação.

2 - A selecção das competências a avaliar é efectuada de entre as constantes da lista a que se refere o n.º 6 do artigo 36.º sempre que se não verifique o previsto na alínea a) do número anterior, traduzido nos instrumentos regulamentares de adaptação do SIADAP.

Artigo 69.º

Validações e reconhecimentos

1 - Na sequência das reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação tendo em vista:

a) A validação das propostas de avaliação com menções de Desempenho relevante e de Desempenho inadequado;

b) A análise do impacte do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de Desempenho excelente.

2 - O reconhecimento de Desempenho excelente implica declaração formal do conselho coordenador da avaliação.

3 - Em caso de não validação da proposta de avaliação, o conselho coordenador da avaliação devolve o processo ao avaliador acompanhado da fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação.

4 - No caso de o avaliador decidir manter a proposta anteriormente formulada deve apresentar fundamentação adequada perante o conselho coordenador da avaliação.

5 - No caso de o conselho coordenador da avaliação não acolher a proposta apresentada nos termos do número anterior, estabelece a proposta final de avaliação, que transmite ao avaliador para que este dê conhecimento ao avaliado e remeta, por via hierárquica, para homologação.

Artigo 70.º

Apreciação pela comissão paritária

1 - O trabalhador avaliado, após tomar conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação, pode requerer ao dirigente máximo do serviço, no prazo de 10 dias úteis, que o seu processo seja submetido a apreciação da comissão paritária, apresentando a fundamentação necessária para tal apreciação.

2 - O requerimento deve ser acompanhado da documentação que suporte os fundamentos do pedido de apreciação.

3 - A audição da comissão paritária não pode, em caso algum, ser recusada.

4 - A comissão paritária pode solicitar ao avaliador, ao avaliado ou, sendo o caso, ao conselho coordenador da avaliação os elementos que julgar convenientes para o seu melhor esclarecimento, bem como convidar avaliador ou avaliado a expor a sua posição, por uma única vez, em audição, cuja duração não poderá exceder trinta minutos.

5 - A apreciação da comissão paritária é feita no prazo de 10 dias úteis contado a partir da data em que tenha sido solicitada e expressa-se através de relatório fundamentado com proposta de avaliação.

6 - O relatório previsto no número anterior é subscrito por todos os vogais e, no caso de não se verificar consenso, deve conter as propostas alternativas apresentadas e respectiva fundamentação.

Artigo 71.º

Homologação das avaliações

A homologação das avaliações de desempenho é da competência do dirigente máximo do serviço, deve ser, em regra, efectuada até 30 de Março e dela deve ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis.

Artigo 72.º

Reclamação

1 - O prazo para apresentação de reclamação do acto de homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respectiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.

2 - Na decisão sobre reclamação, o dirigente máximo tem em conta os fundamentos apresentados pelo avaliado e pelo avaliador, bem como os relatórios da comissão paritária ou do conselho coordenador da avaliação sobre pedidos de apreciação anteriormente apresentados.

Artigo 73.º

Outras impugnações

1 - Do acto de homologação e da decisão sobre reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou impugnação jurisdicional, nos termos gerais.

2 - A decisão administrativa ou jurisdicional favorável confere ao trabalhador o direito a ver revista a sua avaliação ou a ser-lhe atribuída nova avaliação.

3 - Sempre que não for possível a revisão da avaliação, designadamente por substituição superveniente do avaliador, é competente para o efeito o novo superior hierárquico ou o dirigente máximo do serviço, a quem cabe proceder a nova avaliação.

Artigo 74.º

Monitorização

1 - No decorrer do período de avaliação, são adoptados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efectuada a respectiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado ou no seio da unidade orgânica, de modo a viabilizar:

- a) A reformulação dos objectivos e dos resultados a atingir, nos casos de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da actividade;
- b) A clarificação de aspectos que se mostrem úteis ao futuro acto de avaliação;
- c) A recolha participada de reflexões sobre o modo efectivo do desenvolvimento do desempenho, como acto de fundamentação da avaliação final.

2 - O disposto no número anterior é realizado por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado.

Artigo 75.º

Diferenciação de desempenhos

1 - Sem prejuízo do disposto na alínea a) do artigo 27.º, a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25 % para as avaliações finais qualitativas de Desempenho relevante e, de entre estas, 5 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento de Desempenho excelente.

2 - As percentagens previstas no número anterior incidem sobre o número de trabalhadores previstos nos n.os 2 a 7 do artigo 42.º, com aproximação por excesso, quando necessário, e devem, em regra, ser distribuídas proporcionalmente por todas as carreiras.

3 - As percentagens referidas nos n.os 1 e 2 devem ser do conhecimento de todos os avaliados.

4 - A atribuição das percentagens é da exclusiva responsabilidade do dirigente máximo do serviço, cabendo-lhe ainda assegurar o seu estrito cumprimento.

5 - O número de objectivos e competências a fixar nos parâmetros de avaliação e respectivas ponderações devem ser previamente estabelecidos, nos termos da presente lei, designadamente nos termos previstos na alínea c) do n.º 1 do artigo 58.º, tendo em conta a necessidade de assegurar uma adequada diferenciação de desempenhos.

TÍTULO V

Sistema de informação de suporte à gestão de desempenho e acções de controlo

Artigo 76.º

Gestão e acompanhamento do SIADAP 2 e do SIADAP 3

1 - O disposto na presente lei em matéria de processos de avaliação e respectivos instrumentos de suporte não impede o seu cumprimento em versão electrónica e, quando for o caso, com utilização de assinaturas digitais.

2 - Compete às secretarias-gerais de cada ministério elaborar relatórios síntese evidenciando a forma como o SIADAP 2 e o SIADAP 3 foram aplicados no âmbito dos respectivos serviços, nomeadamente quanto à fase de planeamento e quanto aos resultados de avaliação final.

3 - Compete à Direcção-Geral da Administração e do Emprego Pública (DGAEP):

a) Acompanhar e apoiar a aplicação da avaliação do desempenho, designadamente através da produção de instrumentos de orientação normativa;

b) Elaborar relatório anual que evidencie a forma como o SIADAP foi aplicado na Administração Pública.

4 - Para efeitos do disposto no número anterior, a DGAEP recolhe informação junto dos serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e das secretarias-gerais.

5 - Todos os processos de transmissão da informação no âmbito de cada ministério e de alimentação das bases de dados relevantes devem ter suporte electrónico, devendo o tratamento estatístico e ligação aos sistemas de processamento de salários efectuar-se progressivamente de forma automática.

6 - A estrutura e conteúdo dos relatórios referidos nos números anteriores são objecto de normalização através de despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Artigo 77.º

Publicitação de resultados

1 - Anualmente é divulgado em cada serviço o resultado global da aplicação do SIADAP, contendo ainda o número das menções qualitativas atribuídas por carreira.

2 - Os resultados globais da aplicação do SIADAP são publicitados externamente pela DGAEP, nomeadamente na sua página electrónica.

Artigo 78.º

Acções de controlo

A Inspeção-Geral de Finanças realiza auditorias para avaliar a forma como os serviços procedem à aplicação dos subsistemas de avaliação do desempenho.

TÍTULO VI

Disposições transitórias e finais

Capítulo I

Disposições transitórias

Artigo 79.º

Página electrónica

A informação relativa à aplicação do SIADAP é publicitada, nos termos da presente lei, na página electrónica do serviço e, caso não exista, os documentos com tal informação são publicitados por afixação em local adequado ou são objecto de livre acesso em local publicamente anunciado.

Artigo 80.º

Regime transitório

1 - Nos três anos civis após a entrada em vigor da presente lei, a avaliação dos desempenhos neles prestados pode seguir um regime transitório nos termos dos números seguintes, mediante decisão do dirigente máximo do serviço, ouvido o conselho coordenador da avaliação.

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

a) Se trate de trabalhadores a quem, no recrutamento para a respectiva carreira, é exigida habilitação literária ao nível da escolaridade obrigatória ou conferente de diploma do 12.º ano do ensino secundário;

b) Se trate de trabalhadores a desenvolver actividades ou tarefas caracterizadas maioritariamente como de rotina, com carácter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e executivas.

3 - O regime transitório assenta na avaliação das «Competências» do trabalhador, nos termos previstos na alínea b) do artigo 45.º

4 - As «Competências» são previamente escolhidas para cada trabalhador, em número não inferior a oito.

5 - Na escolha das «Competências» aplica-se o disposto nos n.os 6 e 7 do artigo 36.º e no artigo 68.º, sendo, contudo, obrigatória uma competência que sublinhe a capacidade de realização e orientação para resultados.

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

7 - À avaliação de cada competência no regime transitório aplica-se o disposto no n.º 1 do artigo 49.º

8 - A cada competência pode ser atribuída ponderação diversa por forma a destacar a respectiva importância no exercício de funções e assegurar a diferenciação de desempenhos.

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

10 - No regime transitório aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto nos títulos iv e v.

Artigo 81.º

Estratégia de aplicação

1 - Até 30 de Novembro de cada ano, os serviços iniciam ou prosseguem a construção do QUAR previsto no artigo 10.º e, no quadro das orientações fixadas pelos respectivos membros do Governo, propõem os objectivos a prosseguir no ano seguinte e estabelecem os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação.

2 - Os serviços que, nos diferentes ministérios, são competentes em matéria de planeamento, estratégia e avaliação acompanham e validam, nos termos da presente lei, o cumprimento do disposto no número anterior.

3 - Até 15 de Dezembro de cada ano, os membros do Governo referidos no n.º 1 aprovam os objectivos anuais de cada serviço.

4 - A estratégia de aplicação do SIADAP relativa aos desempenhos prestados em 2008 obedece às seguintes regras:

a) As acções e decisões previstas nos n.os 1 e 3 são cumpridas e tomadas no prazo de 21 e 30 dias respectivamente após a data de entrada em vigor da presente lei;

b) As cartas de missão de dirigentes superiores que à data da entrada em vigor da presente lei ainda as não tenham recebido por não lhes ser aplicável a legislação em vigor são subscritas no prazo de 30 dias após aquela data.

Artigo 82.º

Sistemas específicos de avaliação

- 1 - A avaliação do desempenho referente a 2008 nos serviços e organismos, assim como nas carreiras de regime especial e corpos especiais que disponham de um sistema de avaliação de desempenho específico que ainda não tenha sido adaptado ao abrigo do n.º 3 do artigo 2.º ou do artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, efectua-se de acordo com o respectivo sistema específico, até à sua adaptação nos termos do artigo 3.º e do n.º 2 do artigo 86.º
- 2 - No caso de os sistemas específicos referidos no número anterior não preverem percentagens de diferenciação de desempenhos consagrada no artigo 15.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, as menções e quantificações atribuídas são apresentadas ao membro do Governo respectivo para ratificação, visando a verificação do equilíbrio de distribuição das menções pelos vários níveis de avaliação.

Capítulo II

Disposições finais

Artigo 83.º

Extensão do âmbito de aplicação

O disposto na presente lei em matéria de SIADAP 3, salvo se a lei ou regulamento de adaptação previsto no artigo 3.º dispuser em contrário, é também aplicável, com as necessárias adaptações, aos actuais trabalhadores com a qualidade de funcionário ou agente de pessoas colectivas que se encontrem excluídas do seu âmbito de aplicação.

Artigo 84.º

Crítérios de desempate

Quando, para os efeitos previstos na lei, for necessário proceder a desempate entre trabalhadores ou dirigentes que tenham a mesma classificação final na avaliação de desempenho, releva consecutivamente a avaliação obtida no parâmetro de «Resultados», a última avaliação de desempenho anterior, o tempo de serviço relevante na carreira e no exercício de funções públicas.

Artigo 85.º

Avaliações anteriores e conversão de resultados

- 1 - Nas situações previstas na lei em que seja necessário ter em conta a avaliação de desempenho ou a classificação de serviço e, em concreto, devam ser tidos em conta os resultados da aplicação de diversos sistemas de avaliação, para conversão de valores quantitativos é usada a escala do SIADAP, devendo ser convertidas proporcionalmente para esta quaisquer outras escalas utilizadas, com aproximação por defeito, quando necessário.
- 2 - Nas situações previstas no número anterior em que só tenha havido atribuição de menção qualitativa ou atribuição de valores quantitativos não sujeitos a percentagens de diferenciação de desempenhos, é realizada ponderação curricular, nos termos do artigo 43.º, por avaliador designado pelo dirigente máximo do serviço.
- 3 - No caso previsto nos n.os 5 e 6 do artigo 42.º releva ainda, para efeitos da respectiva carreira, a última avaliação atribuída nos termos:
 - a) Do SIADAP aprovado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março;
 - b) Dos sistemas de avaliação aprovados ao abrigo do n.º 3 do artigo 2.º e do artigo 21.º da lei referida na alínea anterior que estabeleçam percentagens de diferenciação em observância do princípio de diferenciação de desempenhos consagrado no artigo 15.º do mesmo diploma legal;
 - c) Do n.º 3 do artigo 2.º da Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril.
- 4 - No caso de quem não tenha avaliação de desempenho realizada nos anos de 2004 a 2007 inclusive por motivo que não lhe seja imputável, designadamente por não aplicação da legislação aplicável em matéria de avaliação de

desempenho face à sua situação funcional, pode ser requerida ponderação curricular, nos termos do artigo 43.º, por avaliador designado pelo dirigente máximo do serviço.

Artigo 86.º

Revisão de sistemas de avaliação

1 - Mantêm-se em vigor os sistemas de avaliação aprovados ao abrigo do n.º 3 do artigo 2.º e do artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, até à sua revisão para adaptação ao disposto na presente lei, a qual deve ocorrer até 31 de Dezembro de 2009, sob pena de caducidade.

2 - Os sistemas de avaliação específicos não abrangidos pelo disposto no número anterior mantêm-se em vigor até à sua revisão para adaptação ao disposto na presente lei, a qual deve ocorrer até 31 de Dezembro de 2008, sob pena de caducidade, sendo a sua aplicação sujeita às regras previstas no artigo 82.º

3 - O decurso dos períodos previstos nos n.os 1 e 2 não prejudica a aplicação do disposto na presente lei em matéria de SIADAP 1 e SIADAP 2 no que respeita aos dirigentes superiores e a aplicação do regime transitório referido no artigo 80.º

4 - Consideram-se adaptados ao correspondente subsistema do SIADAP, sem prejuízo de eventual revisão, nos termos dos artigos 3.º, 5.º e 6.º:

a) O sistema de avaliação de desempenho da Assembleia da República (SIADAR) regulado pela Resolução da Assembleia da República n.º 83/2004, de 29 de Dezembro;

b) O sistema de avaliação dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, previsto na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro;

c) O sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente previsto no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores do Ensino Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril, e alterado pelos Decretos-Leis n.os 1/98, de 2 de Janeiro, e 15/2007, de 19 de Janeiro;

d) O sistema de avaliação de desempenho do pessoal não docente dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto Regulamentar n.º 4/2006, de 7 de Março;

e) Outros sistemas de avaliação cuja adaptação seja reconhecida por portaria conjunta dos membros do Governo da tutela e responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública.

Artigo 87.º

Habilitação regulamentar

O Governo adopta, por portaria, os instrumentos necessários à aplicação da presente lei, designadamente os modelos de fichas de avaliação no âmbito do SIADAP 2, para dirigentes intermédios, e do SIADAP 3.

Artigo 88.º

Norma revogatória

1 - Sem prejuízo do disposto no número seguinte, são revogados:

a) A Lei n.º 10/2004, de 22 de Março;

b) A Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril;

c) O Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio.

2 - O disposto nos diplomas referidos no número anterior é aplicável aos procedimentos de avaliação dos desempenhos prestados até 31 de Dezembro de 2007 e, nos termos dos n.os 1 e 2 do artigo 86.º, aos desempenhos prestados até 31 de Dezembro de 2009 e 31 de Dezembro de 2008, respectivamente.

Artigo 89.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Aprovada em 8 de Novembro de 2007.

O Presidente da Assembleia da República, Jaime Gama.

Promulgada em 10 de Dezembro de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva.

Referendada em 11 de Dezembro de 2007.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

Anexo 3 – Descrição das competências comportamentais e atitude pessoal no SIADAP

A dimensão *responsabilidade e compromisso com o serviço* avalia “a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *capacidade de adaptação e de melhoria contínua* avalia “a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações, bem como a iniciativa para propor soluções inovadoras e para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria; Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *aptidões e conhecimentos especializados* avalia “as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *espírito de equipa e capacidade de coordenação* avalia “a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho, bem como a capacidade para controlar e orientar a actividade dessas mesmas equipas. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Partilha informações e conhecimentos com os colegas; Gosta de trabalhar em equipa, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais para o resultado do conjunto; Colabora e coadjuva os outros elementos do grupo de trabalho; Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho; Aptidão para coordenar e orientar, eficazmente, a actividade de outros funcionários

que colaborem e/ou participem na realização das suas tarefas.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *capacidade de realização e orientação para os resultados* avalia “a capacidade de concretizar, com autonomia e rigor, as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas; Concretiza, com autonomia, as ideias e projectos que lhe são propostos; Propõe novas práticas e métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados; Sugere soluções inovadoras antecipando a ocorrência de problemas.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *capacidade de análise, de planeamento e de organização* avalia “a forma como identifica e actua perante as situações de trabalho diversificadas, bem como planeia, organiza e controla o seu trabalho em função dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções; Reúne todos os dados disponíveis necessários à execução das suas tarefas; Identifica e actua rapidamente perante um problema, apresentando soluções adaptadas; É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas; Organiza, planeia e controla o seu trabalho de acordo com a melhor utilização dos recursos que tem à sua disposição.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *capacidade de realização* avalia “a forma como concretiza as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Compreende e verifica as condições necessárias à execução das suas funções; Realiza com rigor e eficácia as tarefas que lhe estão cometidas; Realiza em tempo as tarefas que lhe estão cometidas.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *capacidade de organização e concretização* avalia “a forma como pondera, prepara e controla o seu trabalho, assim a realização, com rigor, das tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções; Reúne a informação de suporte necessária ao desempenho da sua actividade corrente; É sistemático,

organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas; Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *capacidade de coordenação* avalia “a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; Define prioridades; Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio). Esta dimensão aplica-se apenas a cargos de chefia.

A dimensão *espírito de equipa* avalia “a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Partilha informações e conhecimentos com os colegas; Respeita as diferenças de opinião; Valoriza as ideias, contributos e conhecimentos dos outros; Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

A dimensão *atitude pessoal* avalia “o empenho pessoal e disponibilidade manifestadas durante o período em avaliação, tendo em conta factores como o esforço realizado, interesse e a motivação demonstrados.” (Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio).

Anexo 4 – Questionários: Políticas de avaliação e avaliação informal

**ESTUDO ACADÉMICO
INQUÉRITO**

.:INSTRUÇÕES.:

1. Este questionário tem como objectivo recolher a opinião das Chefias, em funções, neste Instituto acerca do seu funcionamento organizacional.

2. O questionário é inteiramente **confidencial**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

No final encontra algumas questões relativas a si próprio(a). No entanto, **essas questões não visam identificá-lo(a), mas apenas recolher elementos que facilitem a análise estatística por grupos.**

3. As perguntas do questionário estão construídas de modo a que apenas tenha que assinalar no quadrado respectivo a resposta que lhe parecer mais adequada. **Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.**

4. **Não há respostas certas ou erradas.** O que nos interessa é **exclusivamente a sua opinião pessoal**. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.

5. **Procure, por favor, responder a todas as questões. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.**

Obrigado pela sua colaboração!

PARTE I

I. Pense na última aplicação da avaliação de desempenho e indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações, colocando uma crux na posição que melhor corresponde à sua opinião.

		Discordo completamente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo completamente	Não sei
2	Dei avaliações mais altas aos colaboradores que mais me ajudaram em questões pessoais	1	2	3	4	5	ns
3	Evitei dar avaliações baixas porque receei que o avaliado quisesse sair do meu departamento	1	2	3	4	5	ns
4	Dei avaliações mais altas aos colaboradores que têm acesso a fontes de informação importantes	1	2	3	4	5	ns
5	As avaliações que dei reflectem, em parte, o facto de eu gostar ou não gostar do avaliado	1	2	3	4	5	ns
8	Dei avaliações com rigor porque sei que outros avaliadores também o fazem	1	2	3	4	5	ns
12	Dei avaliações mais altas para favorecer os avaliados	1	2	3	4	5	ns

II. Para terminar solicitamos-lhe alguns elementos sociodemográficos indispensáveis para se proceder ao tratamento estatístico, por grupos, das respostas.

1. Qual a sua **Categoria**?

Dirigente	Coordenador(a)	Chefe de Repartição	Chefe de Secção
1	2	3	4

2. Há quanto **tempo** trabalha neste Instituto?

Menos de 3 anos	de 3 a 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	de 21 a 25 anos	Mais de 25 anos
1	2	3	4	5	6	7

3. Quantos anos tem de experiência em **avaliações de desempenho**?

Menos de 3 anos	de 3 a 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	de 21 a 25 anos	Mais de 25 anos
1	2	3	4	5	6	7

4. Quantos trabalhadores avaliou no último ano? _____

Obrigado pela sua colaboração!

**ESTUDO ACADÉMICO
INQUÉRITO**

PARTE II

Nome: _____

Grupo Profissional: Auxiliar

Os seguintes itens visam avaliar características pessoais de acordo com os comportamentos descritos. Considerando os comportamentos demonstrados durante o último ano, avalie o trabalhador acima referido, numa escala de 1 a 5, tendo em conta que o 1 corresponde a Insuficiente e o 5 corresponde a Excelente. Assinale, por favor, com uma **crux** a posição que melhor corresponde à sua opinião.

	ITENS	Insuficiente	Necessita de desenvolvimento	Bom	Muito Bom	Excelente
1	Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.	1	2	3	4	5
2	Capacidade de realização: Avalia forma como concretiza as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Compreende e verifica as condições necessárias à execução das suas funções; Realiza com rigor e eficácia as tarefas que lhe estão cometidas; Realiza em tempo as tarefas que lhe estão cometidas.	1	2	3	4	5
3	Espírito de equipa: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Partilha informações e conhecimentos com os colegas; Respeita as diferenças de opinião; Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega; Tem um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos da equipa de trabalho.	1	2	3	4	5
4	Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; Compreende os motivos que exigem uma mudança e ajusta a sua actuação a esta; Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; Procura actualizar-se e aperfeiçoar-se profissionalmente.	1	2	3	4	5
5	Atitude Pessoal: Revela dinamismo na prossecução dos objectivos e interesse em aprofundar os seus conhecimentos, mantém um nível de motivação pessoal, assim como padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém relações interpessoais com os colegas e fomenta do esforço da equipa a que pertence.	1	2	3	4	5
6	Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5

**ESTUDO ACADÉMICO
INQUÉRITO**

PARTE II

Nome: _____

Grupo Profissional: Técnico Profissional e Administrativo _____

Os seguintes itens visam avaliar características pessoais de acordo com os comportamentos descritos. Considerando os comportamentos demonstrados durante o último ano, avalie o trabalhador acima referido, numa escala de 1 a 5, tendo em conta que o 1 corresponde a Insuficiente e o 5 corresponde a Excelente. Assinale, por favor, com uma cruz a posição que melhor corresponde à sua opinião.

	ITENS	Insuficiente	Necessita de desenvolvimento	Bom	Muito Bom	Excelente
1	Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.	1	2	3	4	5
2	Capacidade de coordenação: Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; Define prioridades; Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa.	1	2	3	4	5
3	Capacidade de organização e concretização: Avalia forma como pondera, prepara e controla o seu trabalho, assim a realização, com rigor, das tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções; Reúne a informação de suporte necessária ao desempenho da sua actividade corrente; É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas; Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas.	1	2	3	4	5
4	Espírito de equipa: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Partilha informações e conhecimentos com os colegas; Respeita as diferenças de opinião; Valoriza as ideias, contributos e conhecimentos dos outros; Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
5	Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; Assume e encara a	1	2	3	4	5

	diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria; Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.					
6	Atitude Pessoal: Revela dinamismo na prossecução dos objectivos e interesse em aprofundar os seus conhecimentos, mantém um nível de motivação pessoal, assim como padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém relações interpessoais com os colegas e fomenta do esforço da equipa a que pertence.	1	2	3	4	5
7	Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5

**ESTUDO ACADÉMICO
INQUÉRITO**

PARTE II

Nome: _____

Grupo Profissional: Técnico e Técnico Superior _____

Os seguintes itens visam avaliar características pessoais de acordo com os comportamentos descritos. Considerando os comportamentos demonstrados durante o último ano, avalie o trabalhador acima referido, numa escala de 1 a 5, tendo em conta que o 1 corresponde a Insuficiente e o 5 corresponde a Excelente. Assinale, por favor, com uma **crux** a posição que melhor corresponde à sua opinião.

	ITENS	Insuficiente	Necessita de desenvolvimento	Bom	Muito Bom	Excelente
1	Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.	1	2	3	4	5
2	Espírito de equipa e capacidade de coordenação: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho, bem como a capacidade para controlar e orientar a actividade dessas mesmas equipas. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Partilha informações e conhecimentos com os colegas; Gosta de trabalhar em equipa, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais para o resultado do conjunto; Colabora e coadjuva os outros elementos do grupo de trabalho; Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho; Aptidão para coordenar e orientar, eficazmente, a actividade de outros funcionários que colaborem e/ou participem na realização das suas tarefas.	1	2	3	4	5
3	Atitude Pessoal: Revela dinamismo na prossecução dos objectivos e interesse em aprofundar os seus conhecimentos, mantém um nível de motivação pessoal, assim como padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém relações interpessoais com os colegas e fomenta do esforço da equipa a que pertence.	1	2	3	4	5
4	Capacidade de realização e orientação para os resultados: Avalia a capacidade de concretizar, com autonomia e rigor, as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas; Concretiza, com autonomia, as ideias e projectos que lhe são propostos; Propõe novas práticas e métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados; Sugere soluções inovadoras antecipando a ocorrência de problemas.	1	2	3	4	5
5	Capacidade de análise, de planeamento e de organização: Avalia a forma como identifica e actua perante as situações de trabalho diversificadas, bem como planeia, organiza e controla o seu trabalho em função dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções; Reúne todos os dados disponíveis necessários	1	2	3	4	5

	à execução das suas tarefas; Identifica e actua rapidamente perante um problema, apresentando soluções adaptadas; É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas; Organiza, planeia e controla o seu trabalho de acordo com a melhor utilização dos recursos que tem à sua disposição.					
6	Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações, bem como a iniciativa para propor soluções inovadoras e para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria; Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.	1	2	3	4	5
7	Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos: Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5

Anexo 5 – Médias, desvios-padrão, correlações e Alfa de Cronbach e resultados da análise factorial da variável aspectos políticos na avaliação do desempenho

Médias, desvios-padrão, correlações e Alfa de Cronbach

Aspectos políticos na avaliação do desempenho	Média	Desvio-padrão	1	2	3	4	5	6
1 Dei avaliações mais altas aos colaboradores que mais me ajudaram em questões pessoais	1.60	.516	(.92)					
2 Evitei dar avaliações baixas porque receei que o avaliado quisesse sair do meu departamento	1.60	.516	1.00**	(.92)				
3 Dei avaliações mais altas aos colaboradores que têm acesso a fontes de informação importantes	1.80	.919	.94**	.94**	(.80)			
4 As avaliações que dei reflectem, em parte, o facto de eu gostar ou não gostar do avaliado	1.60	.516	1.00**	1.00**	.94**	(.92)		
5 Dei avaliações com rigor porque sei que outros avaliadores também o fazem	2.40	1.174	.66*	.66*	.73*	.66*	(.69)	
6 Dei avaliações mais altas para favorecer os avaliados	1.70	.483	.80**	.80**	.76*	.80**	.43	(.70)

** $p < .01$; * $p < .05$ (teste bilateral)

Os valores entre parêntesis apresentam os valores do Alfa de Cronbach

Resultados da análise factorial análise factorial (componentes principais) à variável aspectos políticos na avaliação do desempenho

Itens		F1
5	As avaliações que dei reflectem, em parte, o facto de eu gostar ou não gostar do avaliado	.98
2	Dei avaliações mais altas aos colaboradores que mais me ajudaram em questões pessoais	.98
3	Evitei dar avaliações baixas porque receei que o avaliado quisesse sair do meu departamento	.98
4	Dei avaliações mais altas aos colaboradores que têm acesso a fontes de informação importantes	.84
12	Dei avaliações mais altas para favorecer os avaliados	.83
8	Dei avaliações com rigor porque sei que outros avaliadores também o fazem	.75

Curriculum Vitae

Informação pessoal

Apelido/ Nome próprio **Carvalho Chainça, Ana Sofia de**
Telemóvel (00351) 966560518
Correio(s) electrónico(s) sofia.chainca@gmail.com
Nacionalidade Portuguesa
Data de nascimento 10 de Julho de 1979

Experiência profissional

Datas	Outubro de 2007 até à data
Função ou cargo ocupado	Técnico de Recursos Humanos
Principais actividades e responsabilidades	Recrutamento e selecção: <ul style="list-style-type: none">• Elaboração de anúncios;• Triagem e análise de candidaturas;• <i>Executive search</i>;• Aplicação e análise de testes psicotécnicos e de personalidade;• Participação em feiras de emprego/<i>Jobshops</i>; Integração de novos colaboradores; Elaboração de contratos; Colaboração na alocação dos consultores aos diversos projectos;
Nome do empregador	everis
Datas	Junho de 2003 a 5 de Setembro de 2007
Função ou cargo ocupado	Técnico de Recursos Humanos
Principais actividades e responsabilidades	Responsável pela Gestão da Formação; Concepção, operacionalização e dinamização de acções de formação; Coordenação e desenvolvimento da Avaliação do Desempenho; Construção, operacionalização e dinamização do manual de procedimentos do departamento de Recursos Humanos; Responsável pela implementação de melhorias no departamento de Recursos Humanos; Recrutamento; Elaboração de contratos; Elaboração do Balanço Social; Processamento de vencimentos; Construção e análise de questionários de satisfação ao utente; Formadora.
Nome do empregador	OSMOP

Datas	Março de 2003 a Maio de 2003
Função ou cargo ocupado	Estágio extra-curricular
Principais actividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- Construção do dossier pedagógico das acções de formação e acompanhamento das acções de formação;- Recrutamento e selecção;
Nome do empregador	Conforturis
Datas	Outubro de 2002 a Fevereiro de 2003
Função ou cargo ocupado	Estágio curricular
Principais actividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- Análise e descrição de funções;- Recrutamento e selecção;- Acompanhamento de acções de formação;- Construção e validação de instrumentos de Avaliação de Desempenho.
Nome do empregador	CP – Caminhos-de-ferro Portugueses
Datas	Janeiro de 1999 a Maio de 2003
Função ou cargo ocupado	Técnico Profissional
Principais actividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- Informatização de dados e- Atendimento ao utente
Nome do empregador	OSMOP
Formação académica	
Datas	De Outubro de 2005 até à data
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais
Principais disciplinas/competências profissionais	Competências profissionais ao nível da Gestão de Recursos Humanos. Actualmente a finalizar a tese de mestrado na área da Avaliação do Desempenho
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa Av. Forças Armadas 1649 – 026 Lisboa Portugal
Datas	1998 - 2003
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações

Principais disciplinas/competências profissionais	Competências profissionais ao nível da Gestão de Recursos Humanos
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada Rua Jardim do Tabaco, 34 1149 – 041 Lisboa Portugal
Nível segundo a classificação nacional ou internacional	14 Valores segundo a classificação nacional portuguesa
Formação profissional	
Datas	Maio de 2007
Designação da qualificação atribuída	Ferramentas para a gestão de Recursos Humanos – 30 horas
Nome da organização de formação	INA – Instituto Nacional da Administração
Datas	Fevereiro de 2007
Designação da qualificação atribuída	Divulgação da Norma NP 4427: Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos – 7 horas
Nome da organização de formação	IPQ – Instituto Português da Qualidade
Datas	Julho de 2006
Designação da qualificação atribuída	Novas Tecnologias na Prática Formativa – 24 horas
Nome da organização de formação	INA – Instituto Nacional da Administração
Datas	Março de 2006
Designação da qualificação atribuída	Gestão Eficaz do Relacionamento Interpessoal – 18 horas
Nome da organização de formação	INA – Instituto Nacional da Administração

Datas	Setembro de 2005									
Designação da qualificação atribuída	Regime Jurídico do Contrato Individual de Trabalho – 30 horas									
Nome da organização de formação	INA – Instituto Nacional da Administração									
Datas	Julho de 2005									
Designação da qualificação atribuída	Legislação Laboral – 30 horas									
Nome da organização de formação	INA – Instituto Nacional da Administração									
Datas	Fevereiro de 2004									
Designação da qualificação atribuída	Formação Pedagógica de Formadores – 90 horas Homologado pelo IIEFP									
Nome da organização de formação	INA – Instituto Nacional da Administração									
Aptidões e competências pessoais										
Primeira língua	Português									
Outra(s) língua(s)										
Auto-avaliação	Compreensão			Conversaço				Escrita		
<i>Nível europeu (*)</i>	Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
Inglês	B2	Nível Independente Avançado	B2	Nível Independente Avançado	B1	Nível Independente Intermédio	B1	Nível Independente Intermédio	B1	Nível Independente Intermédio
Castelhano	A2	Nível Elementar Limiar	A2	Nível Elementar Limiar	A1	Nível Elementar Iniciação	A1	Nível Elementar Iniciação	A1	Nível Elementar Iniciação
	<i>(*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)</i>									

Aptidões e competências sociais	<ul style="list-style-type: none">- Boa capacidade de comunicação- Espírito de equipa- Iniciativa e criatividade- Facilidade de relacionamento interpessoal
Aptidões e competências de organização	<ul style="list-style-type: none">- Boa capacidade de realização e orientação para os resultados- Boa capacidade de adaptação e de melhoria- Boa capacidade de análise, de planeamento e de organização- Dinamismo e sentido de responsabilidade
Aptidões e competências informáticas	Domínio do Windows, Office (Word, Excel, Access, PowerPoint, Microsoft Outlook), Statistic e SPSS