

Universidade do Minho
Instituto de Educação

Cindy Brito Cerqueira

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Cindy Brito Cerqueira

UMinho | 2018

outubro de 2018



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Cindy Brito Cerqueira

**Avaliação do desempenho: dinâmicas
participativas na definição do SIADAP
na Autarquia Verde**

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos
Humanos
Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Natália Fernandes

DECLARAÇÃO

Nome: Cindy Brito Cerqueira

Endereço eletrónico: cindycerqueira_pp@hotmail.com

Número do Cartão de Cidadão: 14378840

Título do relatório: Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde.

Orientadora: Professora Doutora Natália Fernandes

Ano de Conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação: Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, quarta-feira, 31 de outubro de 2018.

Assinatura:

*A ti, meu Anjo, que estiveste desde sempre
e para sempre comigo!*

AGRADECIMENTOS

À minha Orientadora, Professora Doutora Natália Fernandes, pela orientação e conhecimento partilhado ao longo deste trabalho.

À Autarquia por me acolher nas suas instalações e disponibilizar todo o material necessário para a realização do Estágio.

À acompanhante de estágio, pela ajuda, pela partilha de conhecimentos e pelo apoio durante o estágio.

Aos meus pais, pela compreensão, suporte, apoio, incentivo, carinho e todos os esforços que fizeram ao longo do meu percurso académico.

Ao Gabriel Sousa, pelo apoio incondicional, pelos conselhos, pela ajuda, e por todo o carinho e amor ao longo do meu caminho académico. Foi a minha base nas escolhas mais difíceis ao longo de todo este trabalho.

À minha irmã, cunhado e afilhados pelo carinho e apoio.

À Professora Doutora Emília Vilarinho pela ajuda e disponibilidade em esclarecer qualquer dúvida.

A toda a equipa de docentes do Instituto de Educação da Universidade do Minho pela transmissão de conhecimentos sábios, assim como pela disponibilidade e acompanhamento prestado ao longo dos dois anos de Mestrado.

A todas as pessoas com quem trabalhei direta e indiretamente na Autarquia.

A todas as pessoas e colegas que contribuíram para que de uma forma ou outra, fosse possível concluir esta grande etapa da minha vida.

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Cindy Brito Cerqueira

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2018

RESUMO

O trabalho aqui apresentado reporta-se ao projeto de estágio desenvolvido na Autarquia Verde, sobre a avaliação do desempenho, mobilizando para tal dinâmicas participativas na definição do SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública. O trabalho divide-se em quatro partes:

Primeiramente, com a apresentação da caracterização da instituição, a caracterização do público-alvo, o diagnóstico de necessidades/interesses, e ainda os objetivos da intervenção/problema da investigação, sendo esta uma parte mais informativa com o objetivo de dar a conhecer a instituição e todas as componentes necessárias à realização do projeto de estágio.

De seguida, explanar-se-á o enquadramento teórico do tema, abordando o conceito de Autarquia, Avaliação do Desempenho e Avaliação do Desempenho nas Autarquias. Nesta parte serão abordadas perspetivas de autores, de forma a compilar todos os aspetos importantes e relevantes de cada um dos conceitos, assim como as conceções e trajetórias que a Autarquia e a avaliação do desempenho têm atravessado nos últimos tempos.

O enquadramento metodológico, encontrar-se-á de seguida, apresentando-se o Paradigma, o Método e as Técnicas utilizadas na realização do projeto de estágio, e caracterizando-se brevemente cada uma.

Por fim, encontrar-se-ão as dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde, desde a entrada no campo, a imersão no campo e as reflexões emergentes da elaboração das mesmas para auxílio do processo de avaliação. Nessa parte entender-se-ão todas as circunstâncias que o desenvolvimento das dinâmicas participativas alistou, assim como o material e os efeitos decorrentes do mesmo na Autarquia Verde.

Palavras-chave: Avaliação, Avaliação do Desempenho, Dinâmicas Participativas.

Performance evaluation: participatory dynamics in the definition of SIADAP in the Green
Autarchy
Cindy Brito Cerqueira
Internship Report
Master in Education - Training, Work and Human Resources
Minho's University
2018

ABSTRACT

The work presented here refers to the internship project developed in the Green Autarchy, on the performance evaluation, mobilizing for this participatory dynamics in the definition of SIADAP - Integrated Management System and Performance Evaluation in Public Administration. The work is divided into four parts.

Firstly, with the presentation of the characteristics of the institution, the characterization of the target audience, the diagnosis of needs/interests, and the objectives of the intervention/research problem, which is a more informative part with the purpose of making known the institution and all the components necessary to carry out the internship project.

Next, the theoretical framework of the theme will be explored, addressing the concept of Autarchy, Performance Evaluation and Performance Evaluation in Municipalities. In this part we will approach the perspectives of authors, in order to compile all the important and relevant aspects of each one of the concepts, as well as the conceptions and paths that the Autarchy and the evaluation of the performance have crossed in recent times.

The methodological framework will be presented below, presenting the Paradigm, the Method and the Techniques used in the realization of the internship project, and briefly characterizing each one.

Finally, we will find participatory dynamics in the definition of SIADAP in the Green Autarchy, from the entry into the field, the immersion in the field and the reflections emerging from the elaboration of the same to aid the evaluation process. In this part will be understood all the circumstances that the development of participative dynamics enlisted, as well as the material and the resulting effects of the same in the Green Autarchy.

Keywords: Evaluation, Performance Evaluation, Participatory Dynamics.

ÍNDICE

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Índice	xi
Índice de figuras	xiii
Índice de tabelas	xv
Índice de organograma	xvii
Lista de abreviaturas	xix
Introdução	1
Capítulo 1. Enquadramento Contextual	5
1.1 Caraterização da instituição	5
1.2 Estrutura Organizacional	5
1.3 Competências, valores e deveres da entidade	9
1.4 Caraterização do Público-alvo	10
1.5 Diagnóstico de necessidades/interesses	13
1.6 Objetivos da intervenção/problema da investigação	15
1.6.1 Objetivos gerais:	15
1.6.2 Objetivos específicos:	15
Capítulo 2. Enquadramento Teórico	17
2.1 Autarquia	17
2.2 Avaliação do Desempenho	20
2.3 Avaliação do Desempenho nas Autarquias.....	26
Capítulo 3. Enquadramento Metodológico	31
3.1 Paradigma de intervenção	31
3.2 Método de investigação	32
3.3 Técnicas de investigação	34
Capítulo 4. Dinâmicas Participativas na Definição do SIADAP na Autarquia Verde.....	39
4.1 Entrada no Campo	39
4.2 Imersão no Campo	42
4.2.1 Realização de <i>Entrevistas</i>	43
4.2.2 Propostas decorrentes da fase de levantamento das necessidades	47
4.2.3 Desenvolvimento das dinâmicas participativas na definição do SIADAP	49

4.2.4 Dinâmicas Participativas na Análise e Reformulação do processo do SIADAP	64
4.3. Reflexões Emergentes sobre Dinâmicas Participativas na Avaliação do Desempenho..	71
Considerações Finais.....	75
Referências Bibliográficas	79
Legislação Consultada	85
Anexo I – <i>Entrevista</i> Aplicada aos Dirigentes da Autarquia	87
Anexo II – Propostas dos Dirigentes Resultantes da <i>Entrevista</i> Aplicada	89
Anexo III – Protocolo de Entrega: Divisão Administrativa e Financeira	91
Anexo IV – Protocolo de Entrega: Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo...	92
Anexo V – Protocolo de Entrega: Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão.....	93
ANEXO VI – Protocolo de Entrega: Divisão de Desenvolvimento Sociocultural.....	95
Anexo VII – Protocolo de Entrega: Divisão de Desenvolvimento Sociocultural – Agrupamento de Escolas.....	97
Anexo VIII – Protocolo de Entrega: Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património	99
Anexo IX – Protocolo de Entrega: Gabinete de Apoio à Presidência, Administração Municipal e Comunicação.....	101
Anexo X – Calendarização: Divisão Administrativa e Financeira	101
Anexo XI – Calendarização: Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo.....	105
Anexo XII – Calendarização: Divisão do Ambiente e Serviços de Gestão	109
Anexo XIII – Calendarização: Divisão de Desenvolvimento Sociocultural.....	113
Anexo XIV – Calendarização: Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património	117
Anexo XV – Monitorização da Informação: Divisão Administrativa e Financeira	121
Anexo XVI – Monitorização da Informação: Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo.....	132
Anexo XVII – Monitorização da Informação: Divisão do Ambiente e Serviços de Gestão .	135
Anexo XVIII – Monitorização da Informação: Divisão de Desenvolvimento Sociocultural	137
Anexo XIX – Monitorização da Informação: Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património.....	142
Anexo XX – Manual de Procedimento	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Os Órgãos do Município. Fonte: Gaio (1994, p. 13)	19
Figura 2 - Relação entre os três elementos-chave inerentes a uma avaliação de qualidade. Fonte: Stronge (2010, p. 31).	25
Figura 3 - Protocolo de Entrega da Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo...	51
Figura 4 - Monitorização da Informação de um Assistente Técnico do Serviço de Atividades e Cobranças, da Divisão Administrativa e Financeira	53
Figura 5 - Monitorização da Informação de um Assistente Técnico do Serviço de Contabilidade e Património, da Divisão Administrativa e Financeira.....	54
Figura 6 - Calendarização do SIADAP I.....	56
Figura 7 - Calendarização do SIADAP II.....	58
Figura 8 - Calendarização do SIADAP III	60
Figura 9 - Índice do Manual de Execução do SIADAP	62
Figura 10 - Versão Final do Protocolo de Entrega da Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo.....	65
Figura 11 - Versão Final da Monitorização de Informação de um Assistente Técnico da Secção de Expediente, Documentação e Arquivo, da Divisão Administrativa e Financeira	66
Figura 12 - Versão Final da Monitorização de Informação de um Assistente Técnico do Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas, da Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património	67
Figura 13 - Índice da Versão Final do Manual de Procedimento	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Composição da Divisão Administrativa e Financeira	7
Tabela 2 - Composição da Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão.....	7
Tabela 3 - Composição da Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo	8
Tabela 4 - Composição da Divisão de Desenvolvimento Sociocultural	8
Tabela 5 - Composição da Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património	8
Tabela 6 - Género dos assistentes técnicos.....	11
Tabela 7 - Habilitações escolares dos assistentes técnicos.....	11
Tabela 8 - Intervalo de idades dos assistentes técnicos	12
Tabela 9 - Relação habilitação escolar com idade.....	12
Tabela 10 - Anos de serviço dos assistentes técnicos.....	12

ÍNDICE DE ORGANOGRAMA

Organograma 1 - Organograma da Autarquia	6
--	---

LISTA DE ABREVIATURAS

CCA – Conselho Coordenador de Avaliação

GAP – Gabinete de Apoio à Presidência

PAR – Plano Atividades Relevantes

PPI – Plano Plurianual de Investimento

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

RH – Recursos Humanos

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

DAF – Divisão Administrativa e Financeira

DASG – Divisão do Ambiente e Serviços de Gestão

DDEU – Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo

DDSC – Divisão de Desenvolvimento Sociocultural

DOMCP – Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património

INTRODUÇÃO

Avaliar o desempenho dos trabalhadores é uma das atribuições mais importantes dos administradores ou de alguém com competências e/ou funções para tal. É uma responsabilidade desafiante na atividade de gestão de uma entidade e/ou organização.

Avaliar o desempenho de pessoas é um processo difícil e complexo, pois exige considerar o conjunto alargado e exaustivo de todas as variáveis envolvidas. É necessário considerar a subjetividade intrínseca a qualquer avaliação, as características do procedimento que se utiliza, a realização do processo e as repercussões que repercutem na situação profissional atual e futura do avaliado.

Um dos principais objetivos da avaliação do desempenho é promover um eficaz e competente desempenho organizacional, que se obtém através da melhoria do desempenho dos trabalhadores. A mesma deve considerar a identificação das necessidades dos trabalhadores da organização (pontos fortes e fracos) e da sua satisfação com o trabalho, nomeadamente através da remuneração, segurança, realização, reconhecimento, autonomia, ambiente de trabalho, relações interpessoais, o funcionamento da organização e da motivação (Chiavenato, 2004 & Mejía Gómez, 2002).

Pretende-se que a avaliação do desempenho seja ética, justa, criteriosa, imparcial, honesta e isenta. Por isso mesmo, é obrigatoriedade do avaliador procurar continuamente um equilíbrio e objetividade no decorrer do processo de avaliação. Uma das formas de volver o processo mais objetivo é, exatamente, através da mobilização de métodos de avaliação, que garantam a justiça e rigor de critérios e procedimentos envolventes.

O objeto de estudo do projeto consistiu, exatamente, na avaliação do desempenho de uma entidade da Administração Pública, uma Autarquia. O estágio desenvolveu-se na Secção dos Recursos Humanos, da Divisão Administrativa e Financeira.

Até ao momento, a Autarquia, ou mais especificamente, a Secção dos Recursos Humanos, apresentava alguns problemas na realização deste processo, relacionados, nomeadamente, com o não cumprimento dos prazos estabelecidos, a falta de rigor e critério na avaliação realizada aos colaboradores de todos os serviços, e era ainda sentida uma grande falta de informação relativamente às fases e momentos de avaliação.

Desta forma, foi realizado com os Dirigentes da Autarquia Verde¹, sendo este o principal público-alvo do projeto e os avaliadores do processo de avaliação do desempenho, um processo participado, através de dinâmicas participativas, de modo a combater essas mesmas dificuldades.

Para esse efeito, foi necessário compreender a importância do processo de avaliação, o influxo que o mesmo tem na organização e os princípios e objetivos da avaliação do desempenho na Administração Pública.

Inicialmente, no Capítulo I – Enquadramento contextual – encontrar-se-á a caracterização da instituição, assim como a sua estrutura organizacional e competências, valores e deveres da entidade, de forma a se compreender o seu funcionamento e a sua locução. Na caracterização do público-alvo, explicita-se os motivos pela qual foi selecionado, e ainda o diagnóstico de necessidades/interesses da entidade, seguido do objetivo de intervenção/problema da investigação, que se demarca em objetivos de caráter geral e objetivos específicos.

No Capítulo II – Enquadramento teórico – encontrar-se-ão os conceitos teóricos abordados que sustentam o tema em estudo, a avaliação do desempenho e avaliação do desempenho nas Autarquias. Para melhor compreender o tema em estudo, é abordado inicialmente o conceito de Autarquia, explicitando a sua evolução desde o passado até ao momento. O conceito de Avaliação do Desempenho, e de uma forma mais explícita, a Avaliação do Desempenho nas Autarquias. Assim, serão compreendidas as componentes da avaliação do desempenho, de forma geral, mas também especificamente, de como a mesma se desenvolve e utiliza numa entidade da Administração Pública.

Relativamente ao Capítulo III – Enquadramento metodológico – será apresentado o paradigma de intervenção, o método de investigação e as técnicas de investigação. Relativamente ao paradigma, será apresentada uma breve introdução acerca do mesmo e os motivos que estiveram na sua escolha para se conseguir obter novos conhecimentos acerca do tema em estudo. O método foi similarmente selecionado com o objetivo de se alcançar uma realidade e poder transformá-la, podendo contar-se com as técnicas selecionadas, que favoreceriam a recolha de informação essencial para o desenvolvimento do projeto de estágio.

Por fim, no Capítulo IV – Dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde – encontrar-se-á descrita a primeira fase do estágio, a “Entrada no Campo”.

¹ Nome fictício para garantir o anonimato da instituição.

O primeiro passo realizado, foi analisar o material do processo de avaliação do desempenho, fornecido pela entidade, de forma a compreender quais os procedimentos que o processo engloba, assim como a Lei pela qual o SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, se rege: a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, com alterações introduzidas pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro. Realizar esta *análise documental*, foi fundamental para compreender como atuar no momento da criação e desenvolvimento do projeto de estágio.

Ainda no Capítulo IV, encontrar-se-á o subcapítulo relativo à “Imersão no Campo”, onde se encontra o segundo passo realizado: a preparação e realização de *entrevistas* aos Dirigentes da Autarquia. Este passo foi propício para a recolha de perspetivas e contributos, de forma a ser possível decifrar e delinear as dinâmicas participativas que viriam em auxílio do processo de avaliação. Tendo em conta que se trata de um processo de cariz primordial, era necessário que o mesmo se realizasse de forma correta, como já se referiu anteriormente, e que estabelecesse todos os procedimentos impostos e exigidos legalmente.

No que respeita ao desenvolvimento das dinâmicas participativas na definição do SIADAP, estas foram pensadas com rigor e sobretudo tendo em conta as necessidades que os avaliadores mencionaram. Desta forma, no decorrer do Capítulo IV encontrar-se-ão as quatro dinâmicas criadas e desenvolvidas relativamente ao *Protocolo de Entrega, Monitorização da Informação, Calendarização e Manual de Procedimento*.

É de salientar que foi ainda efetuada uma análise e reformulação das dinâmicas participativas desenvolvidas, e posto isso, encontrar-se-ão as reflexões que emergiram sobre a importância das mesmas na avaliação do desempenho.

O motivo da escolha deste tema e deste projeto deveu-se a ser o maior e talvez único problema existente na Secção de Recursos Humanos da Autarquia, e que necessitava de uma transformação a todos os níveis. Não sendo possível alterar o processo da avaliação do desempenho, e considerando que o mesmo estava planeado legalmente de forma eficiente, o importante seria então, contornar os problemas existentes em executá-lo e produzir ferramentas auxiliares ao seu correto desenrolamento.

Capítulo 1. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

Neste capítulo irá ser apresentada a caracterização da instituição, a sua estrutura organizacional, assim como as competências, valores e deveres da entidade; a caracterização do público-alvo; o diagnóstico de necessidades/interesses; e quais os objetivos de intervenção/problema da investigação, especificando os objetivos gerais e os objetivos específicos.

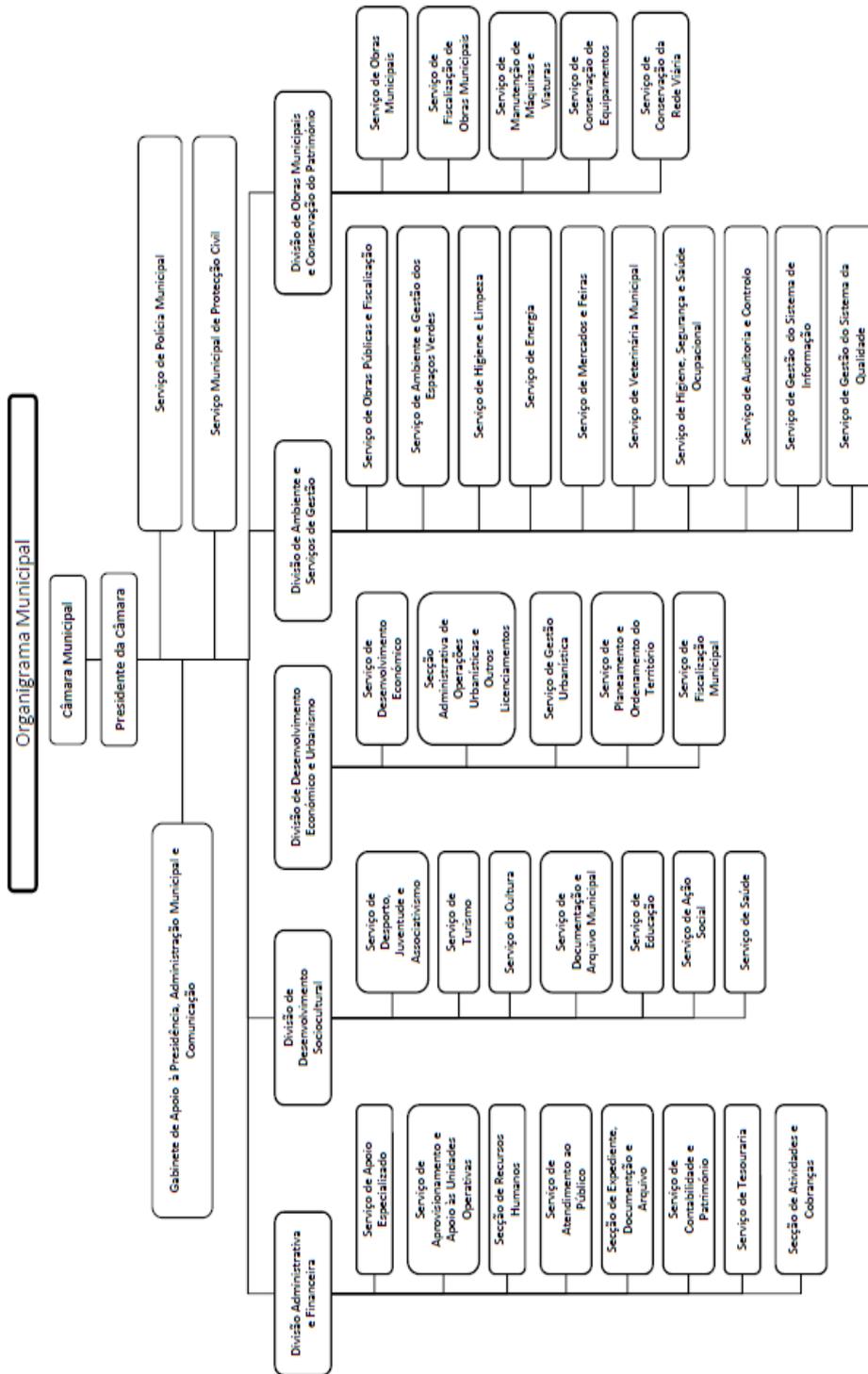
1.1 Caracterização da instituição

Historicamente, a Autarquia Verde é considerada um município antigo. Apresenta no seu arquivo um livro de 1786, com uma ata do mês de fevereiro, desse mesmo ano, crendo-se que não passava muito tempo da sua criação. Na altura, a Câmara e o seu juízo geral eram compostos pelos seguintes elementos: um juiz ordinário, três vereadores, um procurador, um escrivão da câmara, seis escrivães do público e notas, dois porteiros, um meirinho, um juiz e escrivão dos órfãos, e por fim, um alcaide menor. Com o passar dos séculos, várias foram as transformações ocorrentes, da maneira que, atualmente a entidade acolhe 283 trabalhadores. Neste número encontram-se incluídos os trabalhadores não docentes das escolas do Ensino Básico e Secundário do concelho. Internamente, a entidade aglomera cinco serviços primordiais: Divisão Administrativa e Financeira, Divisão de Desenvolvimento Sociocultural, Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo, Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão, e, Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património. Contemplar-se-á de seguida a constituição de cada uma.

Como órgão executivo, a Autarquia Verde é responsável pela gestão quotidiana e planificação do rumo do município. É um órgão colegial, composto por um presidente e por um número de vereadores, a que são, ou não, atribuídos pelouros. Nesta entidade, o Executivo é constituído pelo Presidente, Vice-Presidente e cinco Vereadores. A autarquia é certificada pela APCER.

1.2 Estrutura Organizacional

Apresenta-se, a seguir, a estrutura organizacional da Autarquia:



Organograma 1 - Organograma da Autarquia

Atendendo ao Organograma acima referenciado, vejamos a composição dos Serviços/Secções das cinco Divisões da Autarquia Verde:

Tabela 1 - Composição da Divisão Administrativa e Financeira

Divisão Administrativa e Financeira	
Serviço/Secção	Colaboradores
Serviço de Apoio Especializado	2
Serviço de Aprovisionamento e Apoio às Unidades Operativas	3
Serviço de Contabilidade e Património	5
Serviço de Tesouraria	3
Serviço de Atividades e Cobranças	8
Secção de Recursos Humanos	4
Serviço de Atendimento ao Público	4
Serviço de Expediente, Documentação e Arquivo	10

Tabela 2 - Composição da Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão

Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão	
Serviço	Colaboradores
Serviço de Obras Públicas e Fiscalização	14
Serviço de Gestão do Sistema de Qualidade	1
Serviço de Gestão do Sistema de Informação	2
Serviço de Auditoria e Controlo	3
Serviço de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional	2
Serviço de Mercados e Feiras	3
Serviço de Energia	3
Serviço de Ambiente e Gestão dos Espaços Verdes	12
Serviço de Higiene e Limpeza	20
Serviço de Veterinária Municipal	1

Tabela 3 - Composição da Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo

Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo	
Serviço/Secção	Colaboradores
Serviço de Desenvolvimento Económico	0
Serviço de Fiscalização Municipal	3
Serviço de Gestão Urbanística	1
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	6
Serviço de Planeamento de Ordenamento do Território	5

Tabela 4 - Composição da Divisão de Desenvolvimento Sociocultural

Divisão de Desenvolvimento Sociocultural	
Serviço/Secção	Colaboradores
Serviço da Cultura	7
Serviço de Turismo	6
Serviço de Desporto, Juventude e Associativismo	18
Serviço de Ação Social	1
Serviço de Educação	11
Serviço de Documentação e Arquivo Municipal	4
Serviço de Saúde	0

Tabela 5 - Composição da Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património

Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património	
Serviço/Secção	Colaboradores
Serviço de Obras Municipais	0
Serviço de Fiscalização de Obras Municipais	6
Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas	4
Serviço de Conservação de Equipamentos	8
Serviço de Conservação da Rede Viária	19

Os restantes colaboradores encontram-se na Presidência e no Gabinete de Apoio à Presidência, Administração Municipal e Comunicação.

Fazem ainda parte da Autarquia os seguintes serviços: Casa das Artes, Piscinas Municipais e Turismo, no entanto, os colaboradores destes serviços pertencem à Divisão de Desenvolvimento Sociocultural, e encontram-se contabilizados na Tabela acima.

O Agrupamento de Escolas do concelho aglomera os 84 restantes colaboradores da Autarquia Verde.

1.3 Competências, valores e deveres da entidade

Apresentam-se, a seguir, as Competências, Valores e Deveres da entidade, segundo o Manual de Acolhimento da Autarquia Verde:

Competências

Elaborar e aprovar o seu regimento; executar e velar pelo cumprimento das deliberações da assembleia municipal; participar, com outras entidades, no planeamento que diretamente se relacione com as atribuições do município, emitindo parecer a submeter a apreciação e deliberação da assembleia municipal; elaborar e submeter a aprovação da assembleia municipal as opções do plano e a proposta do orçamento, assim como as respetivas revisões; elaborar e aprovar a norma de controlo interno, bem como o inventário dos bens, direitos e obrigações patrimoniais do município e respetiva avaliação e ainda os documentos de prestação de contas, a submeter à apreciação e votação da assembleia municipal; deliberar sobre as formas de apoio a entidades e organismos legalmente existentes, nomeadamente com vista à execução de obras ou à realização de eventos de interesse para o município, bem como à informação e defesa dos direitos dos cidadãos; apoiar atividades de natureza social, cultural, educativa, desportiva, recreativa ou outra de interesse para o município; apoiar ou participar no apoio à ação social escolar e às atividades complementares no âmbito de projetos educativos; colaborar no apoio a programas e projetos de interesse municipal, em parceria com entidades da administração central; assegurar a integração da perspectiva de género em todos os domínios de ação do município, designadamente através da adoção de planos municipais para a igualdade; participar na prestação de serviços e prestar apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade, em parceria com as entidades competentes da administração central e com instituições particulares de solidariedade social; remeter ao Tribunal de Contas as contas do município.

Valores

- Serviço público – onde os funcionários exercem as suas funções exclusivamente ao serviço do interesse público e agem com elevado espírito de missão;

- Legalidade – em que os funcionários devem agir com conformidade com a lei e com as ordens e instruções legítimas dos superiores hierárquicos dadas em objeto de serviço e proceder, no exercício de funções, de modo a alcançar os fins visados na legislação em vigor;
- Neutralidade – em que os funcionários devem, em todas as situações, pautar-se por rigorosa objetividade e imparcialidade, tendo sempre presente que todos os cidadãos são iguais perante a lei;
- Competência – os funcionários devem adotar, em todas as circunstâncias um comportamento competente, correto e de elevado profissionalismo;
- Integridade – em que os funcionários não podem, pelo exercício das suas funções, aceitar ou solicitar quaisquer dádivas, presentes ou ofertas de qualquer natureza.

Deveres

- Qualidade na prestação do serviço público;
- Isenção e imparcialidade;
- Competência e proporcionalidade;
- Cortesia e informação;
- Probidade.

1.4 Caracterização do Público-alvo

A instituição onde foi desenvolvido o estágio, a Autarquia Verde, considera para o seu funcionamento uma multiplicidade de funcionários. Foram selecionados como público-alvo dois grupos distintos: os cinco Dirigentes das cinco Divisões da Autarquia: Divisão Administrativa e Financeira; Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património; Divisão de Desenvolvimento Sociocultural; Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo; e, Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão; e, outro grupo composto pelos assistentes técnicos.

Os Dirigentes são Técnicos Superiores e são nomeados pelo Executivo como Chefes de Divisão. Cada Dirigente assume a sua Comissão de Serviço com temporalidade de três anos, e no final, é o Executivo que decide a reeleição ou término da mesma, conforme o desempenho das funções do Dirigente.

Os assistentes técnicos segundo a Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, elevam o “Grau 2” em que lhes é exigido a titularidade do 12.º ano de escolaridade ou de um curso que seja equiparado ao

mesmo. No entanto, alguns dos colaboradores nesta categoria não possuem o 12.º ano, tendo em conta que, quando iniciaram o seu trabalho na Autarquia, os requisitos não eram os mesmos e não lhes era exigido o 12.º ano como escolaridade mínima obrigatória.

Os assistentes técnicos são 47 colaboradores da Autarquia Verde, trinta e três colaboradores do sexo feminino, e catorze do sexo masculino, com a seguinte composição relativamente às Divisões em que se encontram inseridos:

Tabela 6 - Género dos assistentes técnicos

Divisões	Homens	Mulheres
DAF	3	18
DASG	3	1
DDEU	2	4
DDSC	2	9
DOMCP	4	1

Relativamente às habilitações escolares dos mesmos, podemos considerar que são bastante díspares. Vejamos:

Tabela 7 - Habilitações escolares dos assistentes técnicos

Habilitações escolares	Colaboradores
6.º ano	1
9.º ano	5
10.º ano	1
11.º ano	5
12.º ano	27
Licenciatura	6
Bacharelato	1

Como se verifica, o maior número de assistentes técnicos tem o 12.º ano. Apenas seis colaboradores tem um curso superior, Licenciatura, e um colaborador um Bacharelato. Apesar de estes sete assistentes técnicos possuírem um curso superior, fica ao critério do Executivo da Autarquia permitir uma mobilidade intercarreira para a carreira de Técnico Superior.

Tabela 8 - Intervalo de idades dos assistentes técnicos

Idades	Colaboradores
30 – 40	5
41 – 50	14
51 – 60	27
≥ 60	1

Relativamente à idade dos assistentes técnicos, podemos verificar que vinte e sete colaboradores possuem idades entre os 51 e 60 anos, seguindo-se o intervalo dos 41 aos 50 anos, com catorze colaboradores. A categoria de assistentes técnicos da Autarquia Verde, é composta maioritariamente por colaboradores já com meia-idade.

Analisando a habilitação escolar dos colaboradores com a idade dos mesmos, vejamos:

Tabela 9 - Relação habilitação escolar com idade

Habilitações escolares	Idades
6.º ano	65
9.º ano	46 a 60
10.º ano	49
11.º ano	52 a 59
12.º ano	33 a 58
Licenciatura	31 a 48
Bacharelato	58

Os colaboradores com idade entre os 45 até aos 65 anos, possuem habilitações escolares mais baixas, no entanto, existem colaboradores com idades pontuadas nos 31 anos, que possuem apenas o 12.º ano. É a habilitação escolar de Licenciatura que possui um intervalo de idades mais baixas, dos 31 aos 48 anos.

Tabela 10 - Anos de serviço dos assistentes técnicos

Anos de serviço	Colaboradores
0 – 10	7
11 – 20	9
21 – 30	21
31 – 40	9

41 – 50	1
---------	---

Através da informação apresentada na Tabela acima, apuramos que vinte e um colaboradores se encontram a trabalhar na Autarquia entre os 21 e 30 anos, e apenas um colaborador entre os 41 e 50 anos. Somente sete colaboradores estão há menos de 10 anos. Compreende-se, desta forma, que trinta e um colaboradores já prestem os seus serviços à Autarquia há mais de 21 anos.

Sendo impossível abranger todas as categorias profissionais da entidade, a categoria de assistente técnico foi selecionada com o objetivo de compreender a importância em se efetuar uma avaliação justa e eficaz, tendo em conta todas as vertentes que o processo de avaliação de desempenho abrange.

Vejamos de que forma funciona o SIADAP, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

A avaliação do desempenho integra três subsistemas: a) o subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública, designado por SIADAP I; b) o subsistema de avaliação do desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, designado por SIADAP II; c) o subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública, designado por SIADAP III. Organiza-se da seguinte forma:

1. Decisores – Presidência e CCA (Conselho Coordenador de Avaliação)
2. Serviços – SIADAP I (de caráter anual)
3. Dirigentes – SIADAP II (ciclos avaliativos de três anos)
4. Trabalhadores – SIADAP III (de caráter bienal)

Os subsistemas funcionam de forma integrada pela coerência entre objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objetivos do ciclo de gestão de serviço, objetivos fixados para Dirigentes e objetivos fixados para os restantes trabalhadores (Art.º 7.º, 8.º e 9.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro com alterações introduzidas pela Lei nº 66-B/2012, de 31 de Dezembro).

1.5 Diagnóstico de necessidades/interesses

A área de intervenção do estágio inseriu-se no âmbito da avaliação do desempenho, tendo sido acordado com os interlocutores no terreno, a importância de criar ferramentas que possibilitassem uma avaliação do desempenho mais criteriosa, informada, justa e eficaz,

combatendo todas as dificuldades existentes e vivenciadas pelos Dirigentes da Autarquia no momento da avaliação.

Para o efeito, o estágio decorreu na Secção de Recursos Humanos, da Autarquia.

É uma Secção com quatro funcionários, dois técnicos superiores, uma assistente técnica e uma coordenadora técnica. Relativamente ao momento da primeira reunião, o Dirigente da Divisão Administrativa e Financeira, Divisão onde se encontra a Secção de Recursos Humanos, e o Vice-Presidente, responsável pelo pelouro dos Recursos Humanos, evidenciaram o quanto seria importante laborar no maior problema que os Recursos Humanos defrontavam, ou seja, as dificuldades de cumprimento da avaliação do desempenho pelo SIADAP.

O SIADAP, como já antes referido, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, exige à Autarquia que a avaliação do desempenho dos trabalhadores seja realizada com conformidade, dentro dos prazos estabelecidos, e de acordo com os objetivos da Autarquia, com os objetivos dos Serviços, tendo também em ponderação as competências e as funções que cada colaborador assume, o que se revelava na Autarquia Verde uma tarefa complexa e de difícil concretização.

Os constrangimentos com que o serviço se deparava eram significativos, particularmente, na relação que se devia estabelecer entre a definição dos objetivos e as competências de cada colaborador, bem como o mecanismo de acompanhamento da execução dos objetivos por parte dos dirigentes para efetuar uma avaliação justa e criteriosa aos colaboradores. Desta forma, esta falta de acompanhamento provocava atrasos bastante significativos perante os prazos estabelecidos para se efetuarem os momentos de avaliação, bem como uma avaliação sem critérios e sem equidade nenhuma.

Posto isto, após alguns encontros, ficou decidido rever os procedimentos do processo de avaliação, tendo sido assumido que este processo deveria ser um processo participado entre os colaboradores, os Dirigentes e a estagiária, de modo a construir dispositivos e dinâmicas que espelhassem as opiniões de todos os envolvidos, desenvolvendo desta forma, dinâmicas renovadas para o seu cumprimento, ultrapassando problemas existentes ao nível do cumprimento cabal do mesmo. A criação de ferramentas serviria assim, para: inicialmente, informar de forma clara e completa, acerca da calendarização do SIADAP, podendo os Dirigentes, efetuarem a avaliação do desempenho dentro dos prazos e sem atrasos; explicar de forma completa cada fase do processo para que os Dirigentes não sintam incertezas, nem cometam erros na realização do mesmo; e, produzir instrumentos (ferramentas) que os Dirigentes pudessem utilizar para acompanhar o trabalho realizado pelo colaborador, o que

promoveria uma monitorização de informação que o avaliador (Dirigente) utilizasse no final do biénio avaliativo, para, assim, realizar uma avaliação justa e ponderada.

1.6 Objetivos da intervenção/problema da investigação

A fim de garantir uma adequada implementação do projeto, foi necessário definir objetivos de intervenção para estabelecer linhas orientadoras. Foram definidos objetivos de âmbito geral e específico, apresentados a seguir:

1.6.1 Objetivos gerais:

Construir de forma participada uma proposta de melhoria do sistema de avaliação do desempenho;

- Contribuir para que a avaliação do desempenho seja um instrumento de promoção do desenvolvimento profissional dos trabalhadores e dos serviços prestados.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Criar ferramentas que possibilitem um processo de avaliação do desempenho justo e eficaz;

- Promover dinâmicas participativas a serem utilizadas durante o processo avaliativo de forma a produzir uma monitorização contínua do trabalho prestado pelo colaborador;

- Garantir que os prazos estabelecidos pelo SIADAP, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, sejam cumpridos.

Capítulo 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo abordará, num primeiro momento, o que é a uma Autarquia e qual a sua evolução até ao momento; o conceito e definição de Avaliação do Desempenho, tendo em conta as perspectivas de diferentes autores; e, finalmente, a Avaliação do Desempenho nas Autarquias, desde a sua aplicação até à atualidade.

2.1 Autarquia

Autarquia local é um termo que remonta à Constituição de 1933, altura em que era aplicado a pessoas coletivas de direito público, que tinham como objetivo prosseguir os interesses coletivos próprios da população residente numa definida limitação do território nacional, através de órgãos representativos. Estas entidades públicas coexistiam com o Estado e, juntamente com o mesmo, beneficiavam do exercício da função administrativa. Desta forma, fomentavam o princípio constitucional da descentralização da administração pública, sendo que,

segundo Santos (1987, p. 170),

“a vida administrativa local é como que a escola primária da cidadania, a nossa terra, a antecâmara e miniatura da Nação, e o sentimento regionalista o próprio substituto do amor da pátria.”.

Uma das características da autarquia local é a sua natureza administrativa. No entanto, é pertinente salientar a necessidade de distinguir as autarquias locais de todas as pessoas coletivas de direito público que, por devolução de poderes, assumem funções de raiz estadual, incorporando a chamada «administração indirecta do Estado». As autarquias locais apresentam uma notabilidade jurídica que evidencia o reconhecimento da autonomia de uma base que é distinta da base do Estado e dele histórico-socialmente autónoma. Só a entidades assim se pode chamar e aplicar o conceito de autarquia, pois são constituídas por uma autoadministração, um autogoverno (Santos, 1970).

Os municípios (ou hoje concelhos), são as autarquias de origem mais antiga, e de tradição mais enraizada, pois até ao momento não sofreram interrupções e são a base do sistema de administração local autárquica. As freguesias foram confundidas durante séculos com as paróquias eclesiásticas, sendo-lhes atribuídas funções administrativas somente no século XIX, em 1830 e 1835, e mais tarde em 1878, de forma definitiva (Chorão, 1998). As regiões administrativas foram geradas pela Constituição para substituir os distritos, mas não se encontram até ao momento estabelecidas.

O regime jurídico das autarquias locais é da competência da Assembleia da República, que resulta de um diploma legal evocado de Código Administrativo, que passou por consecutivas edições desde 1836. No entanto, é na Constituição que se encontram os princípios gerais que formam o estatuto básico das autarquias locais. Vejamos os seguintes pontos:

“as autarquias têm personalidade jurídica de direito público e património próprio; as suas atribuições identificam-se em princípio com tudo o que seja do interesse próprio das populações respectivas, não podendo ser objecto de nenhuma enumeração legal taxativa (são pessoas colectivas de fins múltiplos); os seus órgãos compreendem necessariamente uma assembleia deliberativa e um órgão executivo colegial perante ela responsável, e os seus titulares são em princípio designados por eleição; as autarquias detêm poder regularmente próprio e autonomia administrativa, financeira e patrimonial, devendo a lei assegurar a justa repartição dos recursos públicos entre elas e o Estado.”
(Chorão, 1998, p. 1020)

Relativamente à autonomia das autarquias locais, estas são entidades não soberanas, e com determinados limites. Um desses limites é o facto de pertencer ao Estado o exercício da função legislativa, assim como a definição da organização e dos poderes dos colaboradores autárquicos. Não lhes é possível criar o seu próprio estatuto, só excepcionalmente e em plano secundário, possuem domínio exclusivo para livre orientação dos seus órgãos executivos no exercício das competências respetivas. Os consideráveis obstáculos da autonomia das autarquias locais passam pelas conjunturas da vida contemporânea, ou seja:

“a facilidade de comunicações e a conseqüente descaracterização dos particularismos locais, a interdependência dos problemas e a dimensão e complexidade das tarefas a desempenhar pela Administração pública, a necessidade e concentrar os meios disponíveis e de corrigir as dissimetrias locais.” (Chorão, 1998 p. 1020)

Em suma, e segundo perspectiva de Gaio (1994), podemos constatar que as autarquias têm autonomia administrativa, assim como, financeira e patrimonial. Ou seja, dispõe de poder regulamentar próprio, no entanto, dentro dos limites legais estabelecidos. As mesmas estão sujeitas à tutela administrativa por parte dos órgãos do Estado, que verifica o cumprimento da legalidade, dispondo, ainda, de financiamento por parte do mesmo, no entanto, com respeito ao preceituado legalmente. Segundo Marta (2000), são organizações de poder político que intervêm na escolha pública local, que resulta de um conjunto de bens e serviços públicos aos cidadãos.

As competências-poderes das autarquias encontram-se definidas no Decreto 159/99, de 14 de Setembro, nos artigos 13º e 31º, onde se confirma que passam pelos: Equipamento rural e urbano, Energia; Transportes e comunicações; Educação; Património, cultura e ciência; Tempos livres e desporto; Saúde; Ação Social; Habitação; Proteção Civil; Ambiente e saneamento básico; Defesa do consumidor; Promoção do desenvolvimento; Ordenamento do território e urbanismo; Polícia municipal; e, Cooperação externa.

No que respeita às competências-orgânicas, as mesmas encontram-se na lei-quadro das autarquias locais, no decreto de lei nº 169/99, de 18 de Setembro, que engloba o quadro de competências e o regime jurídico de funcionamento dos órgãos do municípios e das freguesias. Os órgãos do município são a assembleia municipal e a câmara municipal, sendo o primeiro um órgão deliberativo, e o segundo um órgão executivo.

A assembleia municipal é então o órgão deliberativo do município, segundo o DL 169/99, Artigo 41º, e tendo em conta o Artigo 53º, as suas atribuições são inúmeras, sendo de sublinhar que todas as decisões do Município têm de ser aprovadas pela Assembleia, no entanto, a fiscalização da atividade da Câmara e dos serviços municipalizados é feita casuisticamente. Relativamente à Câmara Municipal, vejamos o seguinte quadro:

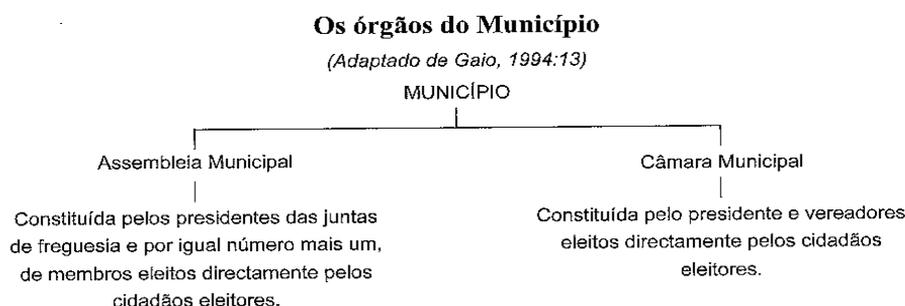


Figura 1 - Os Órgãos do Município. Fonte: Gaio (1994, p. 13)

A mesma possui, enquanto órgão de funcionamento permanente, um papel central na escolha pública municipal (Marta, 2000), tendo em conta que, detém o papel de tomar decisões no âmbito da organização e funcionamento dos seus serviços e da gestão corrente, segundo o DL 1699/99, Artigo 64º-1º. Acrescenta-se no Artigo 64º-2º a decisão acerca do planeamento e do desenvolvimento; no 64º-3º, o âmbito consultivo; o apoio às atividades de interesse municipal, presente no Artigo 64º-4º; a matéria de licenciamento e fiscalização no Artigo 64º-5º; e por fim, no Artigo 64º-6º, as relações com outros órgãos autárquicos.

Resumidamente, podemos constatar que a lei das autarquias locais, DL 169/99 de 18 de Setembro, apresenta dois princípios primordiais: o princípio da independência, presente no Artigo 81º, onde é definido que os órgãos das autarquias locais são autónomos no âmbito da sua competência, e as suas liberações só podem ser suspensas, modificadas, revogadas ou anuladas pela forma prevista na Lei; o princípio da especialidade, presente no Artigo 82º, fundamenta que os órgãos das autarquias locais só podem decidir no âmbito da sua competência e na execução das atribuições cometidas às autarquias locais.

2.2 Avaliação do Desempenho

Historicamente, o reconhecimento da avaliação do desempenho surgiu nos princípios do século XIX, com o eclodir da Revolução Industrial e, apresentou-se como um mecanismo formal e periódico de reconhecimento do trabalho prestado pelos colaboradores de uma organização (Caetano, 2008). Segundo Rocha (2007),

“É sabido que desde sempre o homem fez auto-avaliação e hétero-avaliação a nível profissional: para tal bastou que houvesse o primeiro patrão e o primeiro empregado.” (p. 11).

No entanto, Barros (2003) constata que as primeiras referências relativas ao processo de avaliação do desempenho, remontam ao ano de 221-265 DC, pela Dinastia Wei, com a configuração da figura do julgador imperial. Depois, já no século IV, Santo Inácio de Loyola com a execução de um sistema convencionado de relatórios e notas de atividades do desempenho dos Jesuítas. E, considerado mais recente, em 1880, o Exército Americano desenvolveu um modelo exclusivo para os seus recursos humanos (Chiavenato, 1995). Paralelamente ao período industrial, o período Taylorista, presente na obra “Organização Científica do Trabalho”, que exemplificava a divisão das tarefas pelos colaboradores, tendo em conta o perfil de conhecimentos físicos e intelectuais, foi também exemplo da utilização da avaliação do pessoal (Chiavenato, 2002).

Segundo Rocha, e após a Segunda Guerra Mundial, os sistemas de avaliação do desempenho: “(...) formais, sistemáticos, escritos e com periodicidade tiveram o seu desenvolvimento efectivo” (Rocha, 2007, p. 12).

Na atualidade, a avaliação do desempenho propõe-se contribuir para o desenvolvimento das diversas integrantes dos sistemas de Gestão dos Recursos Humanos.

Contextualizando, segundo a perspectiva de Santos Guerra (2007, p.24),

“a avaliação (...) diz respeito a todos e serve a todos. Não deve ser uma prática que conduz ao individualismo e à competitividade.”

Caetano (2008), salienta que a avaliação do desempenho é sobretudo um processo de comunicação e negociação, concordando Chiavenato (1999), ao referir que a mesma é um processo, mas que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as particularidades de uma pessoa, e acima de tudo, da contribuição para o negócio de uma organização.

Desta forma, o processo de avaliação tem como objetivo melhorar o desempenho profissional do avaliado e do avaliador, ao mesmo tempo que, deve proporcionar uma melhor qualidade da própria instituição. Segundo De Ketele (2010), a avaliação do desempenho reveste-se de extrema importância no que toca à qualidade dos serviços de uma organização, no entanto, a mesma provoca inúmeras polémicas devido à sua extraordinária complexidade.

Segundo Martins et al. (2010, p.14), avaliar é um conjunto de ações também complexas, que englobam ações como:

“conhecer, contrastar, dialogar, indagar, argumentar, deliberar, raciocinar, aprender e que, por conseguinte, o avaliador pretende conhecer, valorizar, sopesar, distinguir, discernir, definir o valor de uma acção humana, de uma actividade, de um processo e/ou de um resultado.”

Para Scriven (1991), a avaliação é algo que questiona e que procura ao mesmo tempo explicar quais as práticas e teorias que a sustentam, de forma a compreender o que determina o mérito ou não, de algo ou alguém. Para se poder avaliar, ou para se poder fazer juízo de valor da qualidade e validade de algo, é necessário seleccionar um conjunto de procedimentos orientados para se realizar uma análise do que foi e do que realmente devia ter sido produzido e desenvolvido. Assim, poderá se identificar o porquê do resultado; o que ficou aquém do que se pretendia; as potencialidades; as limitações; e ainda, o valor e funcionalidade da aprendizagem alcançada. Desta forma, a avaliação não pode limitar-se apenas a um facto exato ou a um ato singular, mas sim a um conjunto de fases que se condicionam e inter-relacionam reciprocamente. Para Peralta (2002), e não se distanciando da perspectiva de Scriven, a avaliação é uma recolha sistemática de informação sobre algo que possibilite a formulação de um juízo de valor, e que consequentemente se construa uma tomada de decisões. Para tal, são utilizadas técnicas e instrumentos adequados ao que se pretende avaliar, defendendo Figari (1996), que há recurso a um sistema referencial, ou seja, a um sistema de referências, quer seja de forma explícita ou implícita. Alcaraz (2007) reconhece algumas dimensões no processo avaliativo, passando as mesmas pela obtenção da informação, que tem de ser clara, objetiva e verdadeira e relacionada intimamente com o que se pretende avaliar, pois é a partir dessa recolha que vão ser realizados juízos de valor e posteriormente tomadas decisões. Desta forma, é necessário identificar cuidadosamente a fonte de informação, as decisões sobre quando e como fazer a

recolha de dados, e também, a seleção e a construção dos respetivos instrumentos; formulação de juízos, que ocorre após a recolha de dados e onde a sua análise irá sustentar a formulação de juízos de valor acerca dos critérios presentes no referencial, assim como o desejável e a realidade; e por fim, a comunicação dos resultados, em que são comunicados os juízos de valor e as decisões tomadas. Vejamos o que afirma Fernandes (2010) a este propósito:

“Segundo Cascão (2005, um sistema de avaliação de desempenho envolve um conjunto de processos entre a organização, os gestores e os seus subordinados, sendo que os seus objectivos passam pelo planeamento (onde devem ser definidas as responsabilidades e expectativas, bem como pelo estabelecimento dos objectivos para um determinado período), pelo acompanhamento do subordinado (fornecendo feedback, apoio e, desta forma, reforçar o seu desenvolvimento durante esse período) e, como último objectivo, avaliar formalmente o desempenho no final do período estabelecido.” (Fernandes, 2010, p. 7).

Acompanhando ainda a perspectiva de Cascão (2005), a avaliação do desempenho fornece ainda informação no que toca aos sistemas de remuneração, à necessidade de formação, tendo em conta a melhoria das competências, e, ainda, ao planeamento da carreira, visto que vários colaboradores se propiciam a diferentes áreas de trabalho, conforme as suas potencialidades. Assim, para Fernandes (2010), a gestão do desempenho fornece informação relevante para a melhoria da definição das funções dos colaboradores, assim como o reajuste dos regulamentos e das necessidades de formação de cada um. Pode afirmar-se que faculta novas oportunidades de carreira, conforme as potencialidades de cada um como já foi referido, e ainda a valorização das contribuições prestadas pelos colaboradores à organização.

Para Caetano (2008), a avaliação do desempenho para ser passível de ser utilizada, tem de integrar as seguintes premissas: para quê avaliar; o que avaliar; como avaliar; quem avalia; quando avaliar; pois, só assim se conseguirá a definição clara das competências exigidas para a execução de determinado cargo, tendo em conta que se necessita do desenrolamento de um processo de identificação das atividades e tarefas exigidas aos colaboradores de determinada organização.

De acordo com Alonso (1996), podemos considerar a avaliação a partir de vários ângulos.

A avaliação *contínua* e *sistemática*, considera que as decisões são influenciadas e adaptadas aos dados que surgem; pode assumir diferentes modalidades conforme a função que lhe é atribuída, podendo ser diagnóstica quando se refere à recolha e interpretação dos dados selecionados inicialmente, ou formativa quando monitoriza a ação dos intervenientes, permitindo encontrar

dados necessários para melhorar processos, adequando-os aos resultados que se pretendem obter. Esta avaliação implica olhares sistemáticos numa analogia entre o coletivo e o individual, para uma verificação de resultados da ação, em função do que se espera que seja adquirido e supõe a tomada de decisões para o reajuste dos procedimentos na conquista da qualidade. A avaliação contínua e sistemática pode também ser sumativa, quando num momento crucial do processo, se procura tirar conclusões sobre a validade do trabalho desenvolvido, os resultados abrangidos e os objetivos circunscrevidos. Vejamos a avaliação formativa, sendo esta a que incide nos resultados finais, tendo em conta a índole dos processos que permitirão atingir determinados níveis de qualidade. Tem como objetivo a melhoria de processos e resultados.

A avaliação *individualizada e diferenciada*, na medida em que envolve processos, pessoas e aprendizagens com características próprias que, tendo em conta as vivências anteriores, vai possibilitar a melhoria de ações futuras. O processo avaliativo pode-se realizar em contexto individual, sendo a auto-avaliação, ou em contexto coletivo, sendo uma heteroavaliação. A avaliação *globalizadora e multidimensional* na medida em que permite que a(s) pessoa(s) envolvida(s) nos processos de avaliação não esteja(m) isolada(s), mas sim integrada(s) num contexto global e influenciador, utilizando um conhecimento geral. Nesta avaliação, o que está em causa são os processos desenvolvidos e os seus resultados (Roldão, 2003).

A *avaliação diversificada e flexível* utiliza um paradigma, no entanto, possibilita o uso de várias perspetivas, vários instrumentos e recursos. Este uso depende da natureza dos casos em questão, e levam a interpretações claras das informações obtidas.

A *avaliação concertada e consensual* implica a partilha da reflexão, incitando a edificação de um pensamento avaliativo, concordando com a interpretação da informação com os resultados ponderados. Esta avaliação pode provocar conflitos, mas por outro lado, promove um enriquecimento do diálogo, assim como a partilha de ideias, saberes e até experiências.

Por fim, a *avaliação ecológica e contextual* proporciona que os processos avaliativos se interliguem a um contexto singular e a pessoas conhecidas, tendo em atenção, o meio em que se encontram inseridas. Entende-se assim, que:

“a avaliação é um instrumento que permite que cada pessoa envolvida num projecto – que pode ser para aprender e, simultaneamente, para mediar a aprendizagem – compreenda, através de processos individuais e colectivos, de que forma está a participar, com que qualidade, que movimentos iniciar, manter ou anular para se aproximar das metas.” (Candeias, 2007, p. 390)

Candeias (2007) e Perrenoud (1999) salientam ainda as duas dimensões da ação avaliativa. Segundo Candeias (2007), a dimensão referente ao pensamento e à ação individual, relaciona-

se com o que o interveniente está a conseguir e do que precisa ainda de realizar para alcançar a meta desejável, com sucesso. Nesta dimensão, é utilizada uma inteligência multifacetada na análise e tomada de decisões. Relativamente à dimensão que se refere ao coletivo, ocorrem, segundo Perrenoud (1999, p. 99),

“situações de confronto, de troca, de interação, de decisão, que os forcem a explicar, a justificar, a argumentar, a expor ideias, a dar ou receber informações para tomar decisões, planear ou dividir o trabalho, obter recursos.”

Desta forma, a inteligência coletiva relaciona-se com a procura de soluções, de uma conceção globalizadora, e de uma ação partilhada. No entanto, segundo Martins et. Al (2010), a clarificação da deliberação e do próprio processo avaliativo continua a ser uma das maiores dificuldades na avaliação do desempenho profissional. As mesmas consideram que:

“A avaliação está intimamente ligada à compreensão das condições iniciais, quer pela sua dimensão diagnóstica, quer pela apreciação sistemática do desenvolvimento das acções que permitem a sua reformulação progressiva, o reajustamento e a reorientação.” (idem, p. 35)

Assim sendo, no final do tempo destinado ao processo avaliativo, deverão estar reunidas as evidências que permitem apurar a validade e o valor dos resultados das ações desenvolvidas permitindo compreender as mudanças (ou não) alcançadas. Pondera-se, desta forma, que a avaliação é um processo que estimula o desenvolvimento profissional, não devendo ser entendida como uma ameaça, mas sim como fundamental para o sucesso de qualquer processo de desenvolvimento profissional.

Para compreender o papel da avaliação enquanto reguladora e orientadora do desenvolvimento profissional, enquadram-se alguns princípios regularizadores, dos quais Vieira (2009) destaca:

- “• A articulação entre prática reflexiva e pedagogia para a autonomia, com reflexos na definição das finalidades, conteúdos e tarefas de supervisão;
- A indagação de teorias, práticas e contextos como condição de criticidade, necessária a que o professor se torne consumidor crítico e produtor criativo do seu saber profissional;
- O desenho, realização e avaliação de planos de intervenção, onde o professor desafie os limites da sua liberdade e explore campos de possibilidade no ensino e na aprendizagem, por referência a uma visão transformadora da educação escolar;

- A criação de espaços de decisão do professor e de condições para que este assuma papéis potencialmente emancipatórios, por referência a critérios como a reflexividade, a (inter)subjectividade, a negociação e a regulação;
- A promoção da comunicação dialógica, através do cruzamento de experiências, interesses, expectativas, necessidade e linguagens, num processo interactivo que se caracteriza por um elevado grau de contingência, simetria e democraticidade, facilitador da construção social do saber;
- A avaliação participada dos processos e resultados do desenvolvimento profissional e da acção pedagógica, mediante critérios de qualidade definidos à luz de uma visão transformadora da educação.” (p. 203)

Como se percebe através da perspectiva de Vieira (2009), a avaliação aparece como um processo que sustenta a supervisão, ou seja, um processo que considera a partilha de métodos, dos instrumentos utilizados para a recolha de informação e ainda dos intervenientes envolvidos no processo em questão.

De acordo com Stronge (2010), para a conceção de um clima produtivo e potenciador do desenvolvimento do processo de avaliação, afluem três elementos-chave: comunicação, comprometimento organizacional e colaboração. Vejamos a relação dos mesmos na seguinte figura:



Figura 2 - Relação entre os três elementos-chave inerentes a uma avaliação de qualidade.
Fonte: Stronge (2010, p. 31).

Da análise da figura podemos perceber que a avaliação do desempenho é um processo que procura estabelecer uma ligação com os colaboradores relativamente aos resultados desejados pela organização, auxiliando os objetivos propostos e avaliando assim, os resultados conseguidos. Ou seja, trata-se de um processo em que a organização consegue reconhecer em que medida o desempenho de cada trabalhador tributou para concretizar os objetivos

estratégicos da mesma e a avaliação dos resultados obtidos. Assim, o principal desígnio da avaliação do desempenho é a identificação do desempenho individual do colaborador, com objetivo de aperfeiçoá-lo, e se obter os melhores resultados para a organização. É através desses resultados que podemos considerar uma avaliação de qualidade, tal como descreve a figura, que resulta da comunicação, da colaboração e do comprometimento organizacional.

Desta forma, a avaliação do desempenho sendo adaptada às particularidades e cultura das pessoas e das organizações, é o melhor mecanismo para harmonizar os objetivos individuais dos trabalhadores com os da organização. A mesma facilita o diálogo entre o colaborador e o superior hierárquico; promove a satisfação pessoal e profissional dos colaboradores; identifica as necessidades de formação; transmite de forma clara os objetivos por parte dos dirigentes; e, por fim, contribui para a progressão das carreiras (Stronge, 2010).

2.3 Avaliação do Desempenho nas Autarquias

Vejamos as particularidades entre a avaliação do desempenho e a Administração Pública de modo a compreender de que forma é realizada a avaliação do desempenho nas Autarquias.

Salienta-se que a primeira vez que se falou em avaliação do desempenho na Administração Pública em Portugal, foi no ano de 1940, na altura com a reforma do Código Administrativo, referenciando o método de avaliação global quantitativo. Este, era um sistema de avaliação integrado de avaliação da performance da organização em que o avaliador e o um inspetor externo eram os intervenientes. A avaliação era realizada com intervalos de três a quatro anos. Foi durante quarenta anos que este método de avaliação vigorou. Segundo Rocha (2006):

“Só em 1980 com a publicação do Dec. Regulamentar N.º 57/80 a 10 de Outubro se introduziu a denominada classificação de Serviço da Função Pública, através duma denominada avaliação analítica, método que consiste na apreciação duma série de factores em que artificialmente se decompõe o comportamento do homem no trabalho.”

Seguindo o método de cálculo utilizado para a definição da pontuação final, os intervalos de valores eram os seguintes: até 5 – não satisfatório; 6 a 11 – regular; 12 a 15 – bom; e, 16 a 20 – muito bom. Considerado pelo Governo como um método moroso, e que tendia para o nivelamento por cima, o mesmo alterou-o, não sendo nenhuma das propostas aceite pelo sindicato. Somente em 1983 foi publicado um novo regime, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública, integrando este, a avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes intermédios e dos Serviços do Estado. Com este novo sistema, os funcionários e os

dirigentes agregam os objetivos, as competências comportamentais e ainda a atitude pessoal; para isso, tinha-se em atenção a progressão e promoção nas carreiras e categorias, a conversão da nomeação provisória em definitiva, e ainda, a celebração de novos contratos. Desta forma, a avaliação dos objetivos pretendia que se concretizasse um cumprimento por parte dos trabalhadores perante os objetivos estratégicos da organização, assim como, responsabilizá-los pelos resultados, utilizando a definição de objetivos e de indicadores de medida. A avaliação das competências já pretendia promover um desenvolvimento e uma qualificação dos dirigentes e dos trabalhadores. E, a atitude pessoal visava a apreciação geral de como a atividade tinha sido desempenhada. Segundo Rocha, a avaliação passou a ser feita numa escala de 1 a 5 valores: Insuficiente – de 1 a 2.9 valores; Necessita de envolvimento – de 2 a 2.9 valores; Bom – de 3 a 3.9 valores; Muito Bom – de 4 a 4.9 valores (até ao máximo de 20%); Excelente – de 4.5 a 5 valores (apenas 5%) (p.200). A avaliação era realizada anualmente e seguia os procedimentos: definição de objetivos e resultados a atingir; autoavaliação; avaliação prévia; harmonização das avaliações; entrevista com o avaliado; homologação; reclamação; e, recurso hierárquico (p. 201).

“Na verdade, é difícil um uso correcto da avaliação de desempenho na Administração Pública. Torna-se necessário uma adaptação e um envolvimento dos funcionários no processo, bem assim como um envolvimento do topo do sistema político. Em segundo lugar, torna-se essencial articular o desempenho individual, com os objectivos da organização e os resultados da sua actuação. Finalmente, a avaliação individual deverá ser integrada na avaliação do grupo de trabalho e na gestão da qualidade.” (p. 203)

Analisando a perspectiva de Madureira (2004), o autor salienta que ultimamente as publicações científicas na área da gestão dos recursos humanos têm-se dedicado a estudar a problemática da avaliação do desempenho. No entanto, a prática organizacional continua a contestar a subjetividade das avaliações, propondo o desenvolvimento de técnicas e instrumentos que sejam corretamente utilizados, e que assim, possam reduzir as inadequadas interpretações do desempenho e naturalmente dos resultados organizacionais. O conceito de desempenho nunca é utilizado sem a expressão de “avaliação do desempenho”. Vejamos, a perspectiva de Latham e Wexley, utilizada por Caetano (1990, p. 294):

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

A partir das décadas de 70/80 do século XX, a avaliação do desempenho passou a ser observada como um dos mais importantes indicadores de resultados organizacionais. O esforço de se alcançar uma formalização dos sistemas de avaliação do desempenho relacionava-se com a ideia de que uma definição formal dos critérios tenderia a reduzir os erros e a tornar a avaliação mais rigorosa e fidedigna (Kahalas, 1985). Mitchell (1985), há duas décadas atrás, alertava já para o facto de as avaliações terem que considerar a heterogeneidade técnica, mas também o comportamento da população ativa. Para o autor,

“a performance individual é função de características pessoais e da motivação, só podendo a organização ajudar a determinar as aptidões e características individuais através da selecção, feed-back do desempenho e formação profissional. A motivação dos trabalhadores pode ser influenciada pela avaliação, pela descrição e análise da função do funcionário, tendo em conta o que se espera dele, mas também pelos incentivos concedidos pela administração. A avaliação do desempenho pode servir como instrumento de avaliação, beneficiando esquemas de incentivos e instrumentos de informações de feedback para a evolução dos recursos humanos.” (p. 402)

Segundo a perspectiva de Mitchell: a seleção, a formação, os sistemas de remuneração, o contexto organizacional, os modelos de organização/gestão, a definição de sistemas de descrição e análise de cargos, e a definição de objetivos organizacionais/individuais são fatores fundamentais na decisão dos desempenhos. Uma diagnose sobre a forma como cada um destes fatores influencia o desempenho, deve ser encarada como complementar e não como destrutor da avaliação de desempenho. Considerando o âmbito organizacional global, os orçamentos terão um papel na determinação dos critérios e nas formas como se aplicam e interpretam os resultados da avaliação de desempenho.

Cunha (2006) refere que a aplicação da avaliação do desempenho apagada da cultura prevalecente na organização, num contexto onde a construção da identidade dos trabalhadores não esteja verdadeiramente enraizada e assente na procura do cumprimento dos objetivos da empresa, pode patentear uma ameaça ao equilíbrio organizacional. Ou seja, por vezes, os objetivos de desempenho individual não são coincidentes com os objetivos reais globais da organização, se um funcionário quiser cumprir os seus objetivos de forma a ser promovido, facilmente ele trabalha apenas para os objetivos quantificados que lhe foram fixados pelos superiores, exibindo eventualmente um comportamento profissional que lhe pareça o mais adequado para ser avaliado positivamente sem que contribuam obrigatoriamente para o sucesso da organização como um todo (Cunha, 2006).

Em suma, antes de se implementar uma avaliação do desempenho baseada na meritocracia, importa mais certificar que a cultura organizacional existente também vai no sentido da valorização dessa componente do desempenho. Assim, na Administração Pública portuguesa, ainda existe um distanciamento da maioria das Direções Gerais ou dos Institutos Públicos de uma cultura de meritocracia fundamentalmente vocacionada para o sucesso do desempenho global das organizações. Por este motivo, a aplicação de uma avaliação do desempenho com objetivos quantificados, muitas vezes de forma excessivamente rígida aos funcionários públicos, independentemente das tarefas que estes desempenham e do contexto em que o fazem, poderá compor-se como um estímulo para um efeito vicioso e não como um valor acrescentado de desempenho.

Capítulo 3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Apresenta-se, a seguir, a metodologia de investigação adotada no presente trabalho e a sua fundamentação.

Segundo Brand (1992, p. 104),

“para conseguir os objectivos e o resultado que o projecto pretende alcançar é preciso jogar com determinados recursos e desenvolver um conjunto de actividades que contribuem para a aproximação do final previsto.”

Um dos primeiros passos, após a identificação da questão de investigação, é posicionarmo-nos em termos teórico-metodológicos, daí a importância de identificar o paradigma a partir do qual queremos sustentar todos o percurso metodológico, concordado com Shulman (1989) citado por Morgado (2012, p. 26), quando este afirma que:

“paradigmas não são teorias; são mais formas de pensar ou modelos para a investigação que, quando se aplicam, podem conduzir ao desenvolvimento de teorias.”

Apresentar-se-á, em seguida, as opções em termos de paradigma, método e técnicas.

3.1 Paradigma de intervenção

Os paradigmas ao serem uma forma de analisar a complexidade do mundo real, segundo Patton (1980), são também uma forma desigual de ver o mundo, apresentando assim, características e particularidades que trazem nuances diferenciadas ao modo de produção de conhecimento.

O paradigma sócio-crítico sustenta processos de investigação que tenham subjacentes intenções de mudança e transformação operando ativamente na transformação da realidade em estudo. Segundo Stenhouse (1983), este paradigma é caracterizado pelo dinamismo na forma de observar a realidade, pela maior interatividade social e maior proximidade do real que apresenta, e ainda, pela supremacia da praxis, da comunicação, da reflexão crítica, e da intencionalidade transformadora.

Tendo em conta as características deste paradigma, juntamente com a realidade do tema a ser abordado no estágio, que se baseava em dar resposta e transformar uma realidade que se confrontava com alguns problemas em termos de operacionalização, consideramos que o paradigma sócio-crítico poderia permitir pensar em metodologias mais propícias à transformação da realidade em causa, no sentido de obter resultados importantes para todos os intervenientes do processo e promover alguma transformação da práxis.

O paradigma sócio-crítico tem como principais objetivos: a intenção de modificar o mundo rumo à liberdade, justiça e democracia; a procura pelo acesso ao conhecimento dos grupos

sociais oprimidos, numa primeira fase, e, posteriormente, numa segunda, intervir de forma ativa para modificar essas situações. Ao mesmo que, as suas principais características baseiam-se na visão global e dialética da realidade educativa, na visão democrática do conhecimento, assim como nos processos envolvidos na sua elaboração, ou seja, verifica-se constantemente uma visão particular da teoria do conhecimento e das suas relações com a realidade e com a prática (Alvarado & García, 2008).

A nível metodológico, apresenta conformidades com o paradigma interpretativo, no entanto, a inclusão da componente do compromisso social confere-lhe uma presença mais interventiva. Os pressupostos deste paradigma passam assim, pelo conhecimento da realidade, tendo subjacentes uma função transformadora do conhecimento e uma ação informada e consciente para mudar essa mesma realidade.

Em suma,

“El paradigma socio-crítico se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter autorreflexivo; considera que el conocimiento se construye sempre por intereses que parten de las necesidades de los grupos; pretende la autonomía racional y libertadora del ser humano; y se consigue mediante la capacitación de los sujetos para la participación y transformación social.” (Alvarado & García, 2008, p. 190).

Assim, no paradigma sócio-crítico, o conhecimento é conseguido através de um processo de construção e reconstrução sucessiva, entre a teoria e a prática.

3.2 Método de investigação

O *método de investigação* afirma-se como o caminho que vai levar o investigador a um fim. Assim, no campo da investigação, podem ser mobilizadas metodologias que considerem uma relação mais estreita entre a ação e a prática. Segundo Almeida (2001), a ligação entre estas duas proposições metodológicas dá início a uma metodologia, que na década de 40 do século passado, ganhou visibilidade através do artigo de Kurt Lewin, “Action Research and Minority Problems”, dando origem ao método de “Investigação-Ação”, e a práticas de pesquisa bastante diferenciadas daquelas que até então eram consideradas como válidas e como únicas nos modos de produção de conhecimento.

Segundo Carr & Kemmis (1986), a investigação-ação é uma forma de questionamento coletivo dos participantes em uma determinada situação social com a intenção de diligenciar a lógica, a justiça e a compreensão dessas mesmas práticas sociais, e também das situações em que se deparam, e assim, poderem transformá-las.

Segundo Coutinho et al. (2009), o método de Investigação-Ação é uma metodologia de pesquisa, essencialmente prática, e aplica-se devido à necessidade de resolver problemas reais, que se revestem de características fundamentais, apontadas pelos autores Cohen & Manion (1994) e Descombe (1999):

1. Participativa e colaborativa, no sentido em que todos participam no processo, ou seja, todos são coexecutores na pesquisa, o investigador realiza investigação para os problemas práticos e para a melhoria da realidade;

2. Prática e interventiva, não se limitando ao campo teórico, a ação tem de estar ligada à mudança e é sempre uma ação deliberada;

3. Cíclica, tendo em conta que a investigação envolve uma espiral de ciclos, nos quais as descobertas iniciais geram possibilidades de mudança, que mais tarde serão implementadas e avaliadas como introdução do ciclo seguinte, dando-se assim um entrelaçamento entre a teoria e a prática;

4. Crítica, visto que as críticas dos participantes procuram melhores práticas no seu trabalho, mas também atuam como agentes de mudança, críticos e autocríticos das contingenciais limitações;

5. Autoavaliativa, porque as mudanças são constantemente avaliadas, numa perspetiva de adaptabilidade e de génese de novos conhecimentos.

De acordo com Coutinho et al. (2009), a Investigação-Ação, tem como objetivos: compreender, melhorar e reformular práticas; fazer uma intervenção em pequena escala no funcionamento de entidades reais, e ainda, apresentar uma análise detalhada dos efeitos dessa intervenção.

Considerando as características inerentes a este método, e dados os objetivos definidos anteriormente, conclui-se que este método seria o mais adequado para dar conta do objetivo do trabalho a desenvolver, no âmbito do estágio curricular, que passava pelo envolvimento dos intervenientes na resolução das dificuldades do processo da avaliação do desempenho na Autarquia Verde.

Ou seja, de forma mais clara, seria necessário analisar, compreender e procurar soluções e respostas para melhorar as práticas existentes relativamente ao processo da avaliação do desempenho, de modo a dar conta do cumprimento do que é estabelecido perante a lei.

Desta forma, os intervenientes no processo de pesquisa são os Dirigentes da Autarquia Verde e também o público-alvo prioritário do projeto: “Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde”.

Inicialmente, parte da recolha de dados e de informação desenvolveu-se através de uma *Entrevista*, de modo a que cada um pudesse partilhar toda a informação que considerasse

pertinente e essencial para compreender os problemas existentes no processo de avaliação do desempenho. Nesse momento, o importante era os intervenientes transmitirem todos os pormenores que julgassem relevantes para compreender de que forma era realizado o processo e o que provocava as dificuldades, as anomalias e os incumprimentos. Ao mesmo tempo, recolheram-se dados acerca das perspetivas e posicionamentos dos mesmos relativamente a todo o processo do SIADAP.

Após a análise da informação recolhida e no momento da criação das novas ferramentas para auxílio do processo do SIADAP, os intervenientes participarão novamente no sentido de analisarem e poderem avaliar as ferramentas criadas, e para que assim, possam apresentar possíveis reformulações que venham em aperfeiçoamento das mesmas.

Por fim, a última intervenção teve a ver com a importância de compreender a satisfação dos mesmos relativamente à aplicação das ferramentas e entender como as mesmas auxiliavam os seus momentos de avaliação.

Foi um momento de partilha coletiva, para entender as perspetivas de cada um, e assim avaliar os benefícios e as transformações que foram conseguidas com este processo de ação e investigação.

3.3 Técnicas de investigação

Etimologicamente, técnica significa ato, saber fazer. As técnicas são os processos práticos que têm por objetivo a recolha e o tratamento da informação. Ou seja, no que diz respeito à seleção das *técnicas de investigação*, o investigador terá de selecionar aquelas que permitam recolher dados e informação necessária para compreender e analisar o caso em estudo.

Uma das *técnicas de investigação* utilizada no trabalho foi a *Análise Documental*, tendo em conta que, inicialmente, foi necessário analisar toda a documentação existente relativamente ao assunto em questão.

A *análise documental*, tem como objetivo esclarecer o conteúdo expresso nos documentos escolhidos para o corpus da pesquisa, de forma a que se contextualize os assuntos. De acordo com Ludke e André (1986), a *análise documental* considera-se como uma técnica importante na pesquisa qualitativa, ou seja, complementa informações conseguidas por outras técnicas, descobrindo aspetos novos de um tema ou de um problema.

Já Vickery (1970) salienta que, a mesma responde a três necessidades informativas dos utilizadores: conhecer o que os outros investigadores têm feito sobre um determinado assunto; conhecer partes específicas de informação de um documento em particular; e, conhecer a

totalidade de informação pertinente que exista sobre um tema específico. Assim sendo, segundo a perspetiva de Carmo e Ferreira (1998) a *análise documental* é um processo que consiste numa seleção, num tratamento e numa interpretação da informação existente em documentos. Para Sánchez Díaz & Vega Valdés (2003), esta *técnica* tem a ver como a análise do conteúdo de um determinado documento, direcionando-se principalmente para a organização e localização das informações. Possibilita assim, criar uma informação nova, baseada no estudo das fontes de informação primária. Segundo os autores, a *análise documental* procura dar ordem às ocorrências e solucionar problemas.

No projeto, a *técnica de investigação, análise documental*, serviu para efetuar uma análise extensa a todos os documentos referentes ao processo do SIADAP. Inicialmente, a primeira análise efetuada foi à Lei nº 66-B/2012, de 31 de Dezembro, para compreender e interiorizar como é efetuada a avaliação do desempenho na função pública. Para realizar um estudo é necessário estar por dentro da base do mesmo, e por isso mesmo, foi pertinente analisar detalhadamente cada artigo, pois é a Lei que define todas as fases do processo de avaliação, assim como todas as componentes.

A análise efetuada em seguida foi relativa às fichas referentes à avaliação e autoavaliação, com o objetivo de compreender de que forma têm de ser executadas, e com conformidade. Ainda nesta mesma análise, foi possível observar as competências que são atribuídas aos assistentes técnicos (o segundo público-alvo do projeto, que serviu como amostra); os objetivos definidos para o biénio avaliativo, assim como os indicadores de medida de cumprimento dos mesmos; e ainda, os parâmetros de avaliação utilizados pelo avaliador, pois assim foi possível compreender a existência ou não de reformulações das fichas de avaliação e autoavaliação.

Considerando todos os dados recolhidos, assim como documentos secundários relativamente ao processo de avaliação, foi possível realizar uma outra análise, de forma a compreender e retirar a informação presente nos mesmos. Esta seleção e interpretação da informação serviu para poder compreender quais as causas originadoras das dificuldades existentes na aplicação do SIADAP, possibilitando o desenvolvimento de perspetivas relativamente ao assunto.

Posteriormente, foi utilizada, a *técnica da Entrevista*, com o objetivo de recolher outro tipo de informação relacionada com a perspetiva dos colaboradores em causa. De acordo com De Ketele e Roegiers (1993, p. 22),

“a entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações”.

Segundo a perspetiva de Bogdan e Biklen (1994, p. 134),

“uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas (...) dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra”.

Desta forma, a técnica da *entrevista* possibilita um diálogo mais esclarecedor com os entrevistados, colmatando dados insuficientes e complementando respostas. O guião pode ser alterado, de modo a tornar a *entrevista* mais flexível e ao mesmo tempo fazendo com que o entrevistado sinta que a sua opinião será relevante. Vejamos,

“O facto de o investigador utilizar diversas técnicas para a recolha de dados, permite-lhe recorrer a várias perspetivas sobre a mesma situação, bem como obter informação de diferente natureza e proceder, posteriormente, a comparações entre as diversas informações, efetuando assim a triangulação da informação obtida.” (Igea et al., 147, 1995).

O objetivo da *entrevista* no projeto, passava pelos entrevistados poderem partilhar informações mais complexas, tendo sido utilizada uma *entrevista* semiestruturada, com questões que possibilitaram ao entrevistado de responder livremente ao assunto em questão.

Para além da *análise documental* e da *entrevista*, recorreu-se também à técnica do *focus Group*, que segundo Morgan (1996), é uma técnica de investigação de recolha de dados que resulta através da interação do grupo sobre um tema apresentado pelo investigador. Segundo o autor, a mesma admite três componentes fundamentais: ocorre como uma técnica de investigação dirigida à recolha de dados; localiza a interação na discussão do grupo como a fonte dos dados; e ainda, reconhece o papel do investigador na dinamização da discussão do grupo para efeitos de recolha dos dados.

Partindo da perspetiva de alguns autores, as fases da realização do *focus group* são as seguintes: planeamento, preparação, moderação, análise dos dados e divulgação dos resultados. Planeamento, é a fase em que se procura dar resposta aos objetivos da realização do projeto de investigação em geral e do *focus group* em particular; qual a estrutura do guião da entrevista; quem deverão ser os participantes; qual o tamanho desejado do grupo e quantos grupos, entre outras questões (Krueger & Casey, 2009; Morgan, 1996, 1998; Stewart et al., 2007). Preparação, apresenta-se como a segunda fase do *focus group*, e é neste momento que são consideradas dois tipos de questões: “o recrutamento dos participantes e as condições logísticas de realização dos grupos como a escolha do local” (Silva, Veloso & Keating, 2014, p.179). A terceira fase da técnica, a moderação, consiste na duração do processo, em que normalmente pode ir até duas horas e meia, no entanto, em média, situa-se nos 90 minutos (Morgan, 1996). Para alguns autores, a intervenção do moderador é um elemento chave nesta fase (Kueger & Casey, 2009; Sagoe, 2012; Stewart et al., 2007) e, dessa forma, as competências de moderação

e de dinâmica de grupo que este possua, vão representar elementos críticos do ponto de vista do seu sucesso. O moderador tem ainda o papel de questionar, de ouvir, de manter a conversação, e ainda de certificar que cada participante tem a oportunidade de intervir, por outro lado, o moderador não pode emitir julgamentos. A quarta fase do processo, que após recolhida toda a informação, temos a fase dedicada à análise dos dados. Esta consiste na gravação e posteriormente na transcrição da informação, devendo ser uma reprodução o mais fiel possível. Por fim, a quinta fase e última do processo de implementação do *focus group*, é o momento em que se dá a divulgação dos resultados. Na maioria das vezes por relatório escrito. No caso concreto da nossa pesquisa, o *focus group* destinava-se aos Dirigentes da Autarquia, de modo a que estes tivessem a oportunidade de expor as suas perspetivas relativamente às ferramentas que foram concebidas no decorrer do projeto. No entanto, e chegado o momento da realização da técnica do *focus group*”, foi possível perceber que a técnica referida não seria a mais indicada, pois com a implementação das ferramentas criadas, notou-se um problema bastante complexo e ambíguo e que colocava um entrave à utilização de uma ferramenta específica. O objetivo dessa ferramenta era monitorizar toda a informação do trabalho do colaborador respetivamente ao período avaliativo, no entanto, verificamos que os objetivos atribuídos aos assistentes técnicos não estavam formulados corretamente. Ou seja, não se verificava forma de avaliar evidentemente alguns objetivos atribuídos a cada assistente técnico, pois os critérios de medida não apresentavam resultados concretos, ou, os objetivos ficavam aquém da possível verificação de trabalho realizado com conformidade. Devido à complexidade dessa mesma questão, achamos pertinente utilizar outra *técnica de investigação* que possibilitasse a recolha das perspetivas de cada Dirigente face às ferramentas desenvolvidas para auxílio do processo de avaliação. Mas que, ao mesmo tempo, possibilitasse também a transmissão da informação acerca do problema detetado com a criação de uma das ferramentas, e possibilita-se a apresentação de estratégias para a resolução desse mesmo problema. Deste modo, a técnica da *entrevista* foi utilizada no início do projeto com o objetivo de recolher as perspetivas e opiniões dos Dirigentes relativamente ao ponto de situação em que se encontrava o processo de avaliação e, no final, em substituição da técnica selecionada inicialmente, *focus group*. Desta forma, foi possível envolver os Dirigentes em todo o projeto.

Capítulo 4. DINÂMICAS PARTICIPATIVAS NA DEFINIÇÃO DO SIADAP NA AUTARQUIA VERDE

Neste último capítulo, encontram-se descritas, as três fases da intervenção a nível de estágio e permanência no terreno: 1. Entrada no Campo; 2. Imersão no Campo; 3. Reflexões emergentes sobre dinâmicas participativas na avaliação do desempenho. As mesmas englobam todos os momentos decorrentes desde a entrada no terreno, ao desenvolvimento do projeto e das conclusões originárias do mesmo.

4.1 Entrada no Campo

Relativamente à fase de Entrada no Campo, ocorreram os momentos referentes à *análise documental*, o desenvolvimento das relações interpessoais com os participantes da entidade e ainda a identificação do problema.

O primeiro momento de atuação foi a recolha de todos os documentos referentes ao processo do SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Após esta recolha foi efetuada uma *análise documental* intensa que clarificou os conteúdos presentes nos documentos, assim como a obtenção de novas informações acerca dos mesmos. Os documentos recolhidos basearam-se nas Fichas de Avaliação e Autoavaliação do SIADAP I (Dirigentes Intermédios) e SIADAP II (Trabalhadores); objetivos do SIADAP I (Serviços); objetivos do SIADAP III, dos colaboradores com a categoria de Assistente Técnico(a); Legislação do SIADAP, Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, com alterações introduzidas pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro; Lista de Competências do Pessoal Operário e Auxiliar; Lista de Competências do Técnico Superior e Técnico; Lista de Competências do Técnico Profissional e Administrativo; Lista de Competências dos Dirigentes Intermédios; Manual de Funções; Mapa de Interação dos Objetivos Estratégicos da Autarquia; Plano Plurianual de Investimento (PPI); Plano de Atividades Relevantes (PAR); e, Mapa Pessoal da Autarquia (inserido no Orçamento dos Recursos Humanos da Autarquia Verde).

Consideramos pertinente iniciar a *análise documental* na Legislação referente ao SIADAP², para deste modo, compreender e interpretar todas as fases que a avaliação do desempenho contempla. No entanto, complementarmente à análise a esta Lei, foi imprescindível analisar o Diário da República, 1.ª série – N.º 172 – 4 de Setembro de 2009; o Decreto Regulamentar n.º

² Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro com alterações introduzidas pelas Leis n.º 66-B/2008, de 31 de Dezembro e Lei n.º 66-B/2010, de 31 de Dezembro e Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro.

18/2009, de 4 de Setembro e a Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, pois integram outras informações referentes a conteúdos específicos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

A análise efetuada às Fichas de Avaliação do SIADAP I e do SIADAP II, possibilitou a compreensão acerca do modo como é efetuada a sistematização da informação e posterior avaliação. Ou seja, foi possível verificar que existe uma sequência relativamente aos conteúdos, o que facilita a compreensão da mesma nos momentos em que o trabalhador tem intervenção, por exemplo, no momento da tomada de conhecimento dos objetivos, na avaliação (após o biénio avaliativo), na necessidade formação, entre outros. A mesma facilidade existe para os Dirigentes Intermédios, não diferindo muito a sua Ficha de Avaliação da Ficha de Avaliação do SIADAP III (Trabalhadores). As Fichas de Autoavaliação do SIADAP II e do SIADAP III são iguais, e também de fácil compreensão. Os Dirigentes Intermédios e os Trabalhadores podem colocar a sua autoavaliação, fundamentar as suas escolhas e ainda apresentar propostas. De salientar que as Fichas de Avaliação são modelos publicados pela Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro, que constam no *Diário da República, 1.ª série - N.º 242 – 13 de dezembro de 2013*.

Através da análise da Proposta de Objetivos elaborada por cada Dirigente Intermédio para a sua própria Divisão, com uma temporalidade anual, bem como dos objetivos dos assistentes técnicos, SIADAP III, foi possível compreender quais os dados relevantes a serem considerados nas Fichas de Avaliação deste público-alvo, nomeadamente o facto de que os objetivos de cada trabalhador são definidos pelo avaliador (Dirigente Intermédio do seu serviço) e colocados na Ficha de Avaliação, a qual é dada a conhecer ao trabalhador no início do biénio avaliativo para conhecimento dos objetivos, e aplicada no final do mesmo para avaliação do desempenho.

O objetivo desta *análise documental* passava por tentar interpretar a articulação existente entre os objetivos do serviço e os objetivos dos colaboradores, tendo em conta que o trabalho esperado pelos colaboradores deveria estar diretamente relacionado com a atividade que exerce, e por isso mesmo teria de haver uma clara articulação entre ambos os objetivos. No entanto, isso não se verificou. Ou seja, detetou-se que alguns dos objetivos dos trabalhadores não estavam diretamente relacionados com os objetivos do próprio serviço. Desta forma, concluímos que não havia uma articulação clara e eficaz entre estes dois SIADAP (I e III), informação muito relevante a ser considerada na fase seguinte.

A análise efetuada ao Manual de Funções existente internamente no Autarquia Verde, possibilitou analisar todas as funções presentes em cada Serviço/Secção das cinco Divisões que sustentam esta entidade pública. Entende-se perfeitamente como é constituído cada Serviço ou

Secção, e com isso mesmo, tudo que um assistente técnico³ tem ao seu encargo dentro da Divisão de que faz parte. Verificamos que as tarefas deste público são bastante similares, apesar de se encontrarem em Divisões diferentes. Desta forma, foi exequível confirmar que as funções exigidas a um assistente técnico, a nível bastante geral, passam por: apoio ao serviço em que está inserido; organização de processos; cumprimento do Sistema de Gestão da Qualidade, e melhoria contínua da eficiência e eficácia das suas tarefas, assim como a elaboração de informações, alvarás, ofícios, notificações e emissão de requisições.

Complementarmente ao Manual de Funções e com o objetivo de compreender as funções dos trabalhadores, a análise efetuada às “Listas de Competências” evidenciou as categorias existentes na Autarquia: Pessoal Operário e Auxiliar; Técnico Superior e Técnico; Técnico Profissional e Administrativo; e, Dirigentes Intermédios. Consideramos importante realizar esta análise ao Manual de Funções e às “Listas de Competências”⁴, porque apesar de a amostra do público-alvo serem os assistentes técnicos, era fundamental compreender as funções dos outros trabalhadores, para, aquando da criação das Dinâmicas Participativas auxiliares ao processo do SIADAP, fosse tida em conta toda a informação acerca do trabalho desempenhado pelos trabalhadores de cada categoria profissional acima mencionadas.

Como já foi referenciado no “Capítulo I”, através da Caracterização do Público-Alvo, para conhecimento do nome dos colaboradores com categoria de assistente técnico, foi analisado o Mapa Pessoal da Autarquia. Após essa análise, consideramos pertinente retirar os nomes dos assistentes técnicos e colocá-los segundo a sua Divisão, inclusive Secção/Serviço, numa listagem, que seria de mais fácil de utilização do que o Mapa Pessoal da Autarquia. Para além do conhecimento do nome dos colaboradores da categoria de assistentes técnicos, esta listagem iria também ser utilizada para auxílio da criação da dinâmica participativa referente à *Monitorização da Informação*. Relativamente ao Mapa Pessoal da Autarquia, o objetivo era poder ser utilizado para a criação da dinâmica participativa referente ao *Protocolo de Entrega*. Por último, foram analisados os documentos referentes aos Objetivos da Autarquia analisados. Os Objetivos encontravam-se presentes no Mapa de Interação dos Objetivos Estratégicos da Autarquia, assim como no Plano Plurianual de Investimento – PPI – e no Plano de Atividades Relevantes – PAR. Esta análise foi realizada com o intuito de compreender quais as metas que

³ Os assistentes técnicos segundo a Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, Artigo 86.º, elevam o “Grau 2” em que lhes é exigido a titularidade do 12.º ano de escolaridade ou de um curso que seja equiparado ao mesmo.

⁴ De salientar que as “Listas de Competências” publicadas pela Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro, constam no Diário da República, 1.ª série - N.º 242 – 13 de dezembro de 2013, e são aplicadas em toda a Administração Pública, aprovadas pela Portaria n.º 1633/2007 de 31 de dezembro.

o Executivo da Autarquia planeia para o ano civil, e assim, compreender a ligação com todos os objetivos do SIADAP I, SIADAP II e SIADAP III.

Concluindo a *análise documental*, e após compilar toda a informação recolhida, foi possível gerar novas informações acerca do estado do processo da avaliação do desempenho da Autarquia. Verificou-se, sobretudo, a falta de articulação entre os objetivos, assim como a falta de dinâmicas entre o SIADAP I, II e III.

Após este momento de análise, sucedeu-se um momento de contacto com os cinco Dirigentes da Autarquia Verde, inclusive com o Dirigente da Divisão que engloba a Secção de Recursos Humanos e, também, com o Vereador do Pelouro da Secção dos Recursos Humanos.

Através destes contactos, foi possível compreender algumas perspetivas relativas ao processo de avaliação do desempenho que os mesmos sustentam. O atraso no cumprimento dos prazos legais, a falta de tempo dos Dirigentes para executarem o processo dentro dos conformes, a falta de assistência do Executivo relativamente à transmissão dos objetivos, a repetição contínua dos objetivos dos trabalhadores, a falta de monitorização da informação relativamente ao desempenho dos trabalhadores, a perda de documentos relativos à avaliação do desempenho, e a falta de informação, entre outros aspetos, foram neste momento identificados, indo de encontro às informações recolhidas através da *análise documental*.

Compilando toda a informação, foi possível entender que o processo do SIADAP apresentava vários problemas até ao momento. E tendo em conta as informações acima apresentadas, era necessária uma intervenção para que se resolvessem esses problemas. Tendo em conta que se tratava de um processo bastante complexo, consideramos que a opção por dinâmicas participativas, que fomentassem o envolvimento dos visados diretamente, seria uma estratégia adequada para o desenvolvimento e resolução do mesmo, de modo a proporcionar um funcionamento mais adequado do processo do SIADAP na Autarquia Verde.

4.2 Imersão no Campo

Para poder compreender quais as ferramentas a criar para auxílio do processo da avaliação do desempenho, seria determinante utilizar uma técnica de recolha de dados, que, neste caso, possibilitasse uma recolha de informação bastante específica relativamente ao conteúdo em questão. A técnica selecionada foi a *entrevista*, sendo este o primeiro passo da segunda fase: Imersão no Campo.

4.2.1 Realização de *Entrevistas*

Aquando a elaboração da *entrevista*⁵, foram selecionadas uma série de questões para conseguir obter a maior e melhor informação possível acerca da perspetiva de cada um dos cinco Dirigentes da Autarquia Verde relativamente ao processo do SIADAP.

As questões a colocar deveriam ser pertinentes e possibilitarem a recolha de informação acerca de conteúdos fundamentais para o projeto:

- Articulação dos objetivos Plurianuais da Autarquia com os Objetivos dos Serviços, dos Dirigentes e de cada trabalhador (SIADAP I, II e III);
- Compreender se a avaliação do desempenho é ou não um instrumento promovedor do desenvolvimento profissional dos trabalhadores;
- Identificar dificuldades existentes relativas à operacionalização do processo da avaliação do desempenho;
- Identificar a necessidade de apoio ou não perante o processo e quais os domínios;
- Compreender a vantagem de efetuar uma Monitorização da Informação ao longo do biénio avaliativo;
- Verificar se existe informação suficiente relativamente à calendarização das fases do Processo do SIADAP;
- Recolher as informações de que os trabalhadores dispõem acerca da Reformulação dos Objetivos;
- Compreender o motivo pela qual o processo de avaliação do desempenho se encontra com um atraso tão significativo;
- Identificar soluções para atenuar as lacunas e os défices existentes relativamente a todo este processo.

Após a realização das cinco *entrevistas* e compilando os aspetos mais importantes recolhidos face às perspetivas de cada um dos Dirigentes em relação às questões colocadas, foi possível chegar a determinadas conclusões, que deram origem às seguintes categorias:

- Papel da avaliação do desempenho
- Articulação de objetivos
- Dificuldades
- Necessidades e soluções

⁵ Ver Anexo 1 – *Entrevista* aplicada aos Dirigentes da Autarquia

Apresentamos, em seguida, uma análise mais detalhada de cada uma delas.

- **Papel da avaliação do desempenho**

A avaliação do desempenho deveria possuir um papel de desenvolvimento profissional, no entanto, e segundo a perspectiva do Dirigente da DDEU, até ao momento, não se verificava que tal promovesse o desenvolvimento profissional dos colaboradores da Autarquia Verde.

As causas assentam na falta de rigor na avaliação efetuada por parte dos Dirigentes, tal como refere o Dirigente da DASG ao mencionar que “o contacto entre o avaliador e o avaliado torna-se muito pouco devido ao elevado número de colaboradores que as Divisões aglomeram”; de acordo com a opinião do Dirigente da DAF, “a falta de ferramentas que poderiam possibilitar a monitorização de informação relativamente ao trabalho prestado por colaborador”, e assim progressivamente viabilizaria uma avaliação mais consistente; e ainda, segundo o Dirigente da DDSC, “os desvirtuamentos e bloqueios orçamentais aplicados pelo Estado”, que não permitem que se atribuam Menções Quantitativas mais justas a colaboradores que as merecem.

Estes têm sido, na opinião dos Dirigentes, os maiores entraves ao que realmente deveria ser o papel da avaliação do desempenho.

Um outro aspeto ainda relacionado e partilhado pelo Dirigente da DDSC, foi relativamente à necessidade de se efetuar uma maior recolha da satisfação dos munícipes, podendo até, “aplicar-se inquéritos de satisfação em Serviços que até ao momento não possuíam” e que possibilitaria compreender a satisfação relativamente ao trabalho prestado pelos colaboradores.

Desta forma, o papel da avaliação do desempenho seria promover um maior envolvimento dos colaboradores, preferentemente na melhoria da prestação dos Serviços, na qual se encontram inseridos.

- **Articulação de objetivos**

O aspeto referenciado relativamente à articulação dos objetivos dos três Subsistemas do SIADAP (Serviços, Dirigentes e Colaboradores) foi a falta de rigor, e neste sentido, os cinco Dirigentes partilham da mesma opinião. Os mesmos salientaram o facto de terem de efetuar uma repetição de objetivos anteriores de cada colaborador, ou seja, devido a não se verificar a transposição dos Objetivos Estratégicos da Autarquia por parte do Executivo, assim como a falta de formalização dos poucos objetivos que são transmitidos, que, segundo o Dirigente da DOMCP, “os Dirigentes têm de pegar nos objetivos de cada colaborador do biénio avaliativo, e assumi-los como os objetivos do novo biénio avaliativo”. Se o Executivo transpusesse formalmente para os Dirigentes os objetivos que delineiam para a Autarquia, os mesmos

poderiam reformular os objetivos dos colaboradores conforme as necessidades, no entanto, e segundo o Dirigente da DAF, “o mesmo não se verifica, e bastava apenas após cada novo mandato eleitoral, o Executivo transmitir os seus objetivos, isso já ajudaria os Dirigentes a poderem reformular ou definir novos objetivos para cada colaborador”.

Devido à falta de transposição de informação, o Dirigente da DDEU considerou que “tornou-se necessário para os Dirigentes terem de efetuar uma pesquisa fora do contexto do SIADAP”, através do PPI e PAR – Plano Plurianual de Investimento e Plano de Atividades Relevantes – ou até, segundo o Dirigente da DDEU, através dos objetivos definidos pela Qualidade e, ainda, através da reunião da Conselho Coordenador de Avaliação.

Segundo o Dirigente da DAF, só desta forma, os Dirigentes conseguem ter “conhecimento do que se pretende que seja realizado pela Autarquia e o papel dos colaboradores nesse sentido”.

Relativamente à “Reformulação de Objetivos”, o Dirigente da DASG, salientou que os colaboradores têm conhecimento da possibilidade de reformulação dos seus próprios objetivos, no entanto, verifica-se a falta de consciência por parte dos mesmos relativamente à importância que os objetivos detêm. O mesmo não deveria acontecer, porque um colaborador deveria ter a noção de que caso algum dos seus objetivos não estiver formulado de acordo com as suas funções, a sua avaliação não estará a ser realizada com o rigor que é exigido.

- **Dificuldades**

Visto que não se consegue realizar o processo de avaliação com eficácia, o mesmo se deve ao facto da existência de algumas dificuldades partilhadas pelos cinco Dirigentes da Autarquia, apresentando-se de seguida. Segundo o dirigente da DDEU, verifica-se a bastante falta de orientação no processo do SIADAP, tendo em conta, que o mesmo deveria iniciar no SIADAP I (Serviço), mas até ao momento encontrava-se a iniciar no SIADAP III (colaboradores), ou seja, “em vez de os objetivos dos colaboradores serem definidos a partir dos objetivos do Serviço, são os objetivos do Serviço definidos depois dos objetivos dos colaboradores”. Isso acontece pelas causas anunciadas acima na “Articulação dos objetivos”.

A dificuldade de organização interna foi também referida pelo Dirigente da DDSC, pelo motivo de não se verificar um fio condutor de todo o processo, tendo em conta que os momentos de avaliação não se encontram a decorrer conforme o previsto na lei, e a esta dificuldade, junta-se também a “falta de rotina para trabalhar com o processo do SIADAP”, sendo considerado pelo Dirigentes de que o próprio e os seus colegas Dirigentes “nunca criaram uma rotina para conseguir realizar o processo de avaliação dentro do que é estipulado e sem atrasos”.

Já o Dirigente da DAF considerou a “falta de tempo, a falta de método e a falta de apoio” como outras condicionantes que levam a não se conseguir atingir uma organização indispensável para se realizar todo o processo em todas as suas vertentes.

Por fim, “a falta de comunicação entre o avaliador e o avaliado” foi um outro aspeto referenciado pelos Dirigentes, exceto o Dirigente da DDEU, que considera possuir uma “comunicação regular com os seus colaboradores”. A falta de comunicação sucede ao mesmo tempo, “a falta de transmissão de inúmeras informações aos colaboradores”, segundo o Dirigente da DOMCP, ao referir que se torna bastante complicado dar conhecimento de determinadas informações aos seus colaboradores, visto a falta de comunicação entre ambos.

- **Necessidades e soluções**

Relativamente às necessidades e soluções expostas pelos Dirigentes da Autarquia, foram salientados vários aspetos a desenvolver e transformar para que o processo da avaliação do desempenho tome outras proporções.

Inicialmente, foi salientado pelo Dirigente da DDEU, “o papel da Secção de Recursos Humanos na variante de sensibilizar o Executivo acerca do processo e proporcionar outra envolvimento do mesmo”, assim como se “verificar mais apoio em aspetos relevantes e que ajudem a melhorar o processo” ou minimizar as dúvidas dos Dirigentes relativamente a todo o processo. Foi salientado, inclusive, pelo Dirigente da DDEU, da DASG e da DDSC, a necessidade de se definir um colaborador da Secção dos Recursos Humanos que ficasse responsável e laborasse apenas com o processo do SIADAP, podendo manter sintonizados os três Subsistemas: SIADAP I, SIADAP II e SIADAP III e o próprio responsável pelo processo de avaliação do desempenho.

Visto que já ocorreu a perda de Fichas de Avaliação na Autarquia, foi exposta pelo Dirigente da DAF, a “necessidade de criação de uma ferramenta de gestão, para que situações idênticas não se repitam”, e o procedimento que as Fichas de Avaliação efetuam, seja acompanhado.

Ainda segundo o Dirigente, a “realização da monitorização de informação relativamente ao trabalho prestado por cada colaborador” foi outro aspeto mencionado, pois desta forma, era elaborado um maior acompanhamento e verificação por parte dos Dirigentes relativamente ao desempenho de cada colaborador. Efetivamente, no momento da avaliação já se encontrava reunida toda a informação considerada significativa pelos mesmos. Foi sugerido pelo Dirigente da DOMCP, que esta monitorização se efetuasse de seis em seis meses ou de três em três meses, de forma a se atingir uma avaliação mais justa e eficaz. Assim sendo, e como já foi referido

anteriormente, tornar-se-ia possível verificar mais comunicação entre o avaliador e os avaliados.

Relativamente ao desenvolvimento de uma calendarização própria da Autarquia, foi considerado pelos cinco Dirigentes como algo bastante vantajoso a desenvolver, e os Dirigentes da DDEU e da DOMCP, consideraram ainda, a criação de um Manual informativo. Desta forma, foi exposto pelos mesmos de que não continuariam a ter de realizar uma pesquisa de informação em outras Autarquias relativamente ao processo, e às várias fases que o mesmo contempla.

Os Dirigentes da DAF e da DASG, consideraram ainda uma outra necessidade. A definição de um tempo para a realização do processo de avaliação, ou seja, “a definição de um tempo considerado tendo em conta os colaboradores da Divisão de cada Dirigente”, para que nesse momento de avaliação, os Dirigentes não fossem incomodados com assuntos sem ser de máxima urgência. O tempo delimitado não passaria “uma semana, ou apenas dois, três dias”, mas que fosse também “respeitado pelo Executivo”, segundo o Dirigente da DDEU.

O Dirigente da DDSC salientou a necessidade de aumento dos Recursos Humanos da Autarquia, assim como o envolvimento do Executivo e da Secção dos Recursos Humanos em todo o processo do SIADAP, é considerado pelos restantes Dirigentes como uma mais-valia na resolução de todos os problemas que o processo apresenta.

Em suma, o desenvolvimento e a aplicação de ferramentas auxiliares ao processo de avaliação seria algo imprescindível, visto que, se torna impossível para os Dirigentes realizarem o processo com a eficácia e rigidez que é exigida legalmente. E é considerado pelos mesmos que o processo seja realizado com rigor, mas que também seja “considerado prioritário por parte do Executivo da Autarquia”, só assim reunindo todas estas condições, poderão transformar a realidade que o processo de avaliação do desempenho envolve.

4.2.2 Propostas decorrentes da fase de levantamento das necessidades

Considerando toda informação recolhida com a aplicação das *entrevistas*, atentamos que as perspectivas dos Dirigentes não se distinguem muito umas das outras, pois os aspetos significativos que numeraram são bastante idênticos, e seguem todos o mesmo fio condutor: transformar o processo de avaliação. Desta forma, segue o conjunto total das propostas apresentadas pelos cinco Dirigentes da Autarquia, encontrando-se divididas em três categorias diferentes, relativas à atuação dos envolventes:

A nível da Secção dos Recursos Humanos:

- Criação de uma ferramenta de *Monitorização de Informação*: com a realização dessa mesma monitorização de informação de 3 em 3 meses, ou de 6 em 6 meses;
- Criação de um *Manual de Execução* – com toda a informação acerca do processo - para cada biénio (reformulação, caso a lei altere);
- Criação de uma *Calendarização* com a informação acerca da operacionalização das várias fases do processo de avaliação;
- Criação de um *Protocolo de Entrega* – para acompanhamento do percurso das Fichas de Avaliação do SIADAP III;
- Definição de um horário para os Dirigentes realizarem o momento da avaliação, não sendo solicitados para outros assuntos, a não ser de máxima urgência - tempo definido conforme o número de colaboradores de cada Divisão e/ou complexidade da mesma;
- Sensibilizar o Executivo para a importância do processo;
- Auxiliar na elaboração de objetivos exequíveis;
- Disputar reuniões entre a Secção e os Dirigentes para se verificar mais apoio em dúvidas que surjam aos Dirigentes e em todo o processo de avaliação;

A nível dos Dirigentes:

- Criação de uma ferramenta para compreender a satisfação dos munícipes, em Divisões que não existe;
- Mais rigor na articulação dos objetivos Plurianuais do Município com os objetivos do SIADAP I, SIADAP II e SIADAP III;
- Avaliação mais rigorosa e critérios de avaliação mais objetivos;
- Mais harmonização entre os serviços;
- Necessidade de mais organização mental por parte dos Dirigentes, de forma a, definirem uma rotina de trabalho para realizarem o processo do SIADAP;

A nível do Executivo da Autarquia:

- Transmitir de forma específica e dentro dos prazos os objetivos Plurianuais do Município;
- Frequentar formação acerca do SIADAP, de forma a compreender a importância do cumprimento do mesmo;
- Mesmo rigor para todos os Dirigentes;
- Definição de um trabalhador da Secção dos Recursos Humanos, cujas suas principais funções se aloquem no SIADAP, a todos os níveis;

- Considerar o processo do SIADAP, um processo prioritário;

A nível dos três grupos:

- Mais envolvimento do topo da pirâmide (Executivo) à base (SIADAP III);
- Planear e envolver o Executivo e os Recursos Humanos no processo, seguindo todos o mesmo rigor.

Após a análise às informações retiradas com a realização das *entrevistas* consideramos, tal como se encontra exposto em cima, propostas que pudessem ser desenvolvidas pela Secção dos Recursos Humanos, outras pelos Dirigentes da Autarquia Verde, e por fim, outras pelo Executivo da mesma.

Após a realização de uma reunião com o Vereador do Pelouro dos Recursos Humanos, o Sr. Vice-Presidente da Câmara, a Acompanhante de Estágio e o técnico da Secção dos Recursos Humanos, responsável maioritário pelo processo do SIADAP, foi fácil o selecionamento das ferramentas a desenvolver. As consideradas como uma mais-valia para o processo da avaliação do desempenho, foram as seguintes:

- *Protocolo de Entrega;*
- *Monitorização da Informação;*
- *Calendarização;*
- *Manual de Execução.*

Relativamente ao *Protocolo de Entrega*, o Vereador considerou que o mesmo deveria contemplar todos os colaboradores da Autarquia, incluindo os colaboradores do Agrupamento de Escolas.

A ferramenta com a *Monitorização da Informação* deveria abranger o segundo público-alvo do projeto, os assistentes técnicos das cinco Divisões, e ser realizada com temporalidade semestral. Na *Calendarização* do SIADAP, era necessário contemplar toda a informação acerca das fases de cada SIADAP (I, II e III).

E por fim, relativamente ao *Manual de Execução*, este deveria incluir toda a informação relevante acerca do processo do SIADAP, de forma a ser consultada para atenuação de dúvidas relativamente a qualquer fase do processo.

Estas foram as questões identificadas e que iriam ser alvo de uma intervenção participada, no sentido de as dotar de maior significado, mas também, de eficácia, para os envolvidos.

4.2.3 Desenvolvimento das dinâmicas participativas na definição do SIADAP

O *Protocolo de Entrega* foi a primeira ferramenta a ser desenvolvida, e o material utilizado para a elaboração da mesma foi o Mapa Pessoal da Autarquia. Para a elaboração da ferramenta, em conjunto com os Dirigentes da Autarquia, consideramos importante definir os passos que as Fichas de Avaliação concedem: sendo primeiramente entregues nos Recursos Humanos pelos avaliadores (Dirigentes); após verificação dos Recursos Humanos, são levadas para o Presidente da Câmara para Homologação; posteriormente são entregues aos avaliadores, para os mesmos darem a conhecer a avaliação final aos colaboradores; e, por fim, regressam à Secção de Recursos Humanos para arquivo na pasta individual de cada colaborador.

O primeiro exemplo do *Protocolo de Entrega* desenvolvido contemplava várias informações, tendo inicialmente: a Divisão em questão, o biénio avaliativo, assim como de seguida a Secção/Serviço, o nome dos colaboradores, e as três fases que as Fichas de Avaliação realizam, como já foi referido anteriormente. Na fase em que o avaliador entrega as Fichas de Avaliação nos Recursos Humanos, tanto o técnico dos Recursos Humanos, como o avaliador (Dirigente) terão de assinar em cada nome de trabalhador, e a data de entrega. Na fase seguinte em que as fichas são entregues para Homologação pelo Presidente da Câmara, o Técnico dos Recursos Humanos terá de assinar em todos os trabalhadores caso as fichas estejam todas presentes, e o Avaliador terá a mesma tarefa. Por fim, e após Homologação, as fichas serão novamente entregues aos Recursos Humanos para arquivo final. Trata-se de um momento novamente partilhado entre o técnico de Recursos Humanos e o avaliador (Dirigente da Divisão).

PROTOCOLO DE ENTREGA										
Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo										
BIENIO AVALIATIVO 2017/2018										
Secção/ Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	RH	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos										
Serviço de Gestão Urbanística										
Serviço de Fiscalização Municipal										
Serviço de Planeamento e Ordenamento do Território										

Pág. 1 de 1

Figura 3 - Protocolo de Entrega da Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo

Este é exemplo de um dos *Protocolos de Entrega* desenvolvidos, tendo sido criado um para cada Divisão da Autarquia Verde, contemplando todos os colaboradores, e ainda um *Protocolo de Entrega* também para os colaboradores das escolas, tal como definido inicialmente.

O objetivo desta ferramenta é zelar pela entrega de todas as Fichas de Avaliação dos Trabalhadores, pois em momentos anteriores já tinha ocorrido a perda de Fichas de Avaliação, o que acarretou problemas ao(s) Avaliador(es) e à Secção de Recursos Humanos. Desta forma poderia ser acautelado um acompanhamento mais rigoroso, permanecendo o *Protocolo de Entrega* de cada Divisão na Secção de Recursos Humanos, e sendo gerido pelo técnico da mesma. O objetivo de ter sido colocada uma secção no Protocolo para as datas de cada fase, relaciona-se com o facto de se poder verificar o tempo que leva a conseguir efetuar todo o processo e caso ocorram demoras, contornar no futuro.

A segunda ferramenta desenvolvida foi a *Monitorização da Informação*, e para o desenvolvimento da mesma já foi necessária uma análise a material mais específico. A *análise documental* efetuada no início do estágio possibilitou que alguma informação já se encontrasse

bem definida e que fosse de fácil utilização, tal como as Fichas de Avaliação do biénio avaliativo anterior (2015/2016), que sem exceções, todos os colaboradores mantiveram os mesmos objetivos para o biénio avaliativo de 2017/2018. A consulta desta informação facilitou a transição dos objetivos dos assistentes técnicos para a ferramenta de *Monitorização da Informação* elaborada para cada assistente técnico das cinco Divisões da Autarquia⁶.

A ferramenta apresenta inicialmente o nome da Divisão em questão, e o resto da informação estará descrita numa tabela que engloba: a Secção/Serviço; o nome do colaborador; os quatro ou mais objetivos do colaborador, assim como o “indicador de medida” de cada um; a fonte de informação onde o avaliador coloca a informação acerca do desempenho do colaborador para cumprimento daquele objetivo; e de seguida, os quatro semestres de monitorização, assim como o acumulado no final dos mesmos.

No espaço do “1.º Semestre”, e assim sucessivamente, o avaliador poderá descrever ou apontar os aspetos menos bons que considerou ao longo do semestre, como também os aspetos mais positivos do desempenho do colaborador. No final dos quatro semestres, ou seja, do biénio avaliativo, o avaliador realiza um acumulado de toda a informação e a partir desse momento encontra-se em condições de poder preencher a Ficha de Avaliação do colaborador e atribuir a Menção Quantitativa merecida.

Atentemos o exemplo da Monitorização da Informação de um assistente técnico da Divisão Administração e Financeira, do Serviço de Atividades e Cobranças:

⁶ Na Divisão Administrativa e Financeira encontram-se vinte e um assistentes técnicos; na Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo, seis assistentes técnicos; na Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão, quatro assistentes técnicos; na Divisão de Desenvolvimento Sociocultural, onze assistentes técnicos; e, por fim, na Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património, cinco assistentes técnicos. Encontram-se para consulta nos Anexos XX, XXI, XXII, XXIII e XXIV.

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO								
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA								
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Atividades e Cobranças	Ricardo	Objetivo	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSE)	Relatório de produtividade por utilizador da aplicação GSE				
		Indicador	% de solicitações no GSE informados no prazo de 5 dias úteis					
		Objetivo	2. Garantir a qualidade do serviço prestado	Aplicação informática GSE				
		Indicador	N.º de reclamações recebidas cuja causa é uma deficiente prestação de serviço					
		Objetivo	3. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSP)	Relatório de produtividade por utilizador da aplicação GSP				
		Indicador	% de processos do GSP Genérico que cumpriram o prazo definido na estrutura					
		Objetivo	4. Garantir a correta verificação de processos e emissão de documentos					
		Indicador	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico					

Figura 4 - Monitorização da Informação de um Assistente Técnico do Serviço de Atividades e Cobranças, da Divisão Administrativa e Financeira

Vejamos que o objetivo da criação desta ferramenta, consistia em permitir que o Dirigente monitorizasse informação de seis em seis meses. Desta forma, não necessitava de efetuar uma análise mais extensa ao trabalho efetuado durante o biénio avaliativo de cada colaborador no momento da avaliação, e despende bastante tempo com essa tarefa, mas sim utilizar a *Monitorização da Informação* que efetuou. Com este processo de monitorização, seria mais fácil para o Dirigente realizar o momento de avaliação do desempenho, sem atrasar todo o processo e não cumprir os prazos estabelecidos por Lei. Mais se salienta, que caso o colaborador não concordasse com a sua avaliação, seria simples para o Dirigente justificar o motivo da Menção Quantitativa, utilizando a *Monitorização da Informação*, pois estarão presentes ocorrências que o mesmo tenha achado significantes.

Com o desenvolvimento desta ferramenta, e como se pode verificar através da Figura 5, no espaço da “Fonte de Informação”, não foi possível compreender onde e como o Dirigente retira a informação acerca do cumprimento do objetivo do colaborador. No exemplo da Figura 4, compreende-se que há objetivos de fácil entendimento relativamente a como são avaliados, no

entanto, e como se pode verificar na Figura 5, há colaboradores em que não há qualquer base onde retirar a informação acerca da sua boa ou má prestação.

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO								
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA								
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Contabilidade e Património	Catarina	Objetivo	1. Assegurar o correto processamento das despesas					
		Indicador	Número de erros identificados					
		Objetivo	2. Assegurar a execução do mapa mensal de pagamentos					
		Indicador	% de pagamentos efetuados em 10 dias úteis após autorização do Presidente					
		Objetivo	3. Elaborar os documentos mensais de entrega de fundos de operações de tesouraria até um dia antes da data limite					
		Indicador	% de documentos elaborados no prazo definido					
		Objetivo	4. Proceder à conferência dos documentos de receita até ao limite de 20 dias úteis após sua cobrança					
		Indicador	% de documentos conferidos no prazo definido					

Figura 5 - Monitorização da Informação de um Assistente Técnico do Serviço de Contabilidade e Património, da Divisão Administrativa e Financeira

No desenvolvimento desta dinâmica participativa, contamos com o apoio da Responsável pelo Serviço de Qualidade, para podermos colocar a “Fonte Informação”. Daí, ter sido mais fácil compreender que realmente havia objetivos inexecutáveis, sendo que é a técnica que realiza o controlo da eficiência do trabalho prestado pelos colaboradores e pela Autarquia e comprova de que não há forma de avaliar o que se encontra descrito no objetivo e/ou “indicador de medida”.

Ou seja, alguns objetivos para além de estarem mal formulados, também contemplavam indicadores que o avaliador não tinha como verificar se foram ou não cumpridos. Basicamente, não há registos nem entradas no sistema da Autarquia, que comprovem o cumprimento ou incumprimento de certos objetivos e indicadores. O exemplo do assistente técnico mencionado na Figura 5, é um dos colaboradores que não tem qualquer base para o avaliador poder avaliar os quatro objetivos, e indicadores inclusive, que lhe atribuiu.

Posto isto, concluímos que o objetivo da utilização desta ferramenta ficaria um pouco aquém do que se pretendia, como verificamos, não se compreendia onde e como o avaliador retirava informação acerca do cumprimento e/ou incumprimento dos mesmos. E por outro lado, é imprescindível que os Dirigentes da Autarquia efetuem a reformulação de objetivos que não têm forma alguma de serem avaliados. Esta seria uma informação a evidenciar no momento de apresentação das ferramentas aos Dirigentes, para que, em conjunto, se percebesse qual a melhor solução para colocar em prática a ferramenta.

Evidenciando o desenvolvimento da ferramenta da *Calendarização*, vários foram os documentos utilizados para a sua elaboração, devendo-se o mesmo ao facto de o Processo do SIADAP envolver várias fases e momentos de avaliação de acordo com a Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro com alterações introduzidas pela Lei nº 66-B/2012, de 31 de Dezembro.

Visto que as fases a realizar obrigatoriamente, os prazos legais, os procedimentos e os intervenientes envolvidos se encontram discriminados na Lei acima referida, o objetivo seria compilar numa *Calendarização* essa informação, de forma específica. O esclarecimento acerca dos Artigos que comprovam qualquer informação fornecida, seria importante estar presente, pois, em caso de dúvida, os Dirigentes poderiam consultar a Lei de forma rápida e eficaz, já tendo a informação acerca do que consultar. O Manual de Apoio do Ministério das Finanças, relativo ao SIADAP, também foi um dos documentos utilizados para obter informação, pois coligia informação bastante específica relativamente a certos momentos de avaliação. Através do Site da DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, também foi possível recolher alguma informação bastante esclarecedora relativamente ao processo. Estas duas últimas referências tinham aspetos que consideramos bastante relativos, e que estimularam novas ideias para a construção da *Calendarização*.

Iniciando o desenvolvimento da *Calendarização* para o SIADAP I, de temporalidade anual, procuramos inicialmente definir o formato de calendarização a adotar. A escolha baseou-se numa tabela, inicialmente com a informação acerca da: fase/atividade a realizar; do Artigo relativo a essa mesma fase/atividade; do prazo legal estabelecido por lei para realizar a fase/atividade; do procedimento/enquadramento legal, informando o que ocorre e se estabelece no momento em causa; e por fim, os intervenientes da fase/atividade.

Vejamos a Figura 6, onde se aplicou toda a informação acerca do processo de avaliação do SIADAP I, apresentando já a estrutura utilizada para o mesmo, como também para os SIADAP II e III:

Divisão Administrativa e Financeira
subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP I
2018

ANUAL

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 4º trimestre de 2017	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2017	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2018	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal
Relatório Sintético do 1º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Abril de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório Sintético do 2º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Julho de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente

Pág. 1 de 2

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 3.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Outubro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Proposta de Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Novembro de 2018	Elaborar uma Proposta de Objetivos para a sua Unidade Orgânica e apresentá-la ao Executivo.	Dirigente
Aprovação dos Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Dezembro de 2018	Aprovação dos Objetivos da U.O. pelo Executivo.	Executivo
Relatório Sintético do 4.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2019	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2018	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2019	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal

Pág. 2 de 2

Figura 6 - Calendarização do SIADAP I

A *Calendarização* foi elaborada para utilização do ano em causa, 2018, explicitando todas as fases que a avaliação do desempenho deste SIADAP contempla. Essas mesmas fases consistem maioritariamente na elaboração de Relatórios Sintéticos e na apresentação de Propostas de Objetivos exigidos aos Dirigentes de todas as Divisões, assim como na Aprovação e Avaliação por parte do Executivo. As datas de entrega e os procedimentos encontram-se expostos, assim como os intervenientes que são apenas os Dirigentes, o Presidente da Câmara e o Executivo da Câmara Municipal. Qualquer destas fases explicita o Artigo que comprova a mesma.

Relativamente ao SIADAP II – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, são contemplados outros momentos de avaliação, no entanto, bastantes idênticos ao do SIADAP I. Vejamos a Figura 7:

Divisão Administrativa e Financeira				
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos <u>Dirigentes</u> da Administração Pública				
SIADAP II				
2016 a 2019				
Comissão de Serviço: De 01-07-2016 a 30-06-2019 - 3 ANOS				
Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido intemamente *	Até 16 de Junho de 2016 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2017	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Relatório Final de Demonstração das Atividades e Resultados Obtidos	Art.º 23.º da Lei 2/2004, de 15 de Janeiro	90 dias antes do término da Comissão de Serviço	A renovação da Comissão de Serviço dependerá da análise circunstanciada do respetivo desempenho e dos Resultados obtidos, a qual terá como referência o Processo de Avaliação do Dirigente cessante, assim como de Relatório de Demonstração das Atividades prosseguidas e dos Resultados obtidos.	Dirigente
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 15 de Junho de 2019 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara

* Não corresponde a nenhum Artigo, mas sim a um Prazo Definido Internamente

Pág. 2 de 2

Figura 7 - Calendarização do SIADAP II

A apresentação de Propostas e de Relatórios Sintéticos são fases em comum com o SIADAP anterior, como já foi referido acima. No entanto, neste SIADAP o Executivo delinea um prazo específico para a apresentação de Proposta de “Resultados” e “Competências, enquanto que as outras fases se encontram referenciadas nos prazos legais definidos pela Lei do SIADAP. Os enquadramentos legais para cada fase, assim como os intervenientes, encontram-se explícitos. Relativamente ao SIADAP III – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores na Administração Pública – já foi necessário elaborar outra pesquisa para poder apresentar todos os momentos de avaliação que são exigidos por Lei, e os que podem ou não ocorrer. Ou seja, na avaliação deste SIADAP, estão presentes as fases/atividades exigidas pela Lei do SIADAP, e procurou-se explicitar o que deverá ser o procedimento em cada uma dessas mesmas fases, de forma a combater as dificuldades que os Dirigentes têm no momento de realizar cada uma. De salientar que consideramos pertinente colocar todas as fases que podem ocorrer excecionalmente ou não, como “Reclamação” por parte dos trabalhadores e “Reconhecimento de Excelência” pelo Avaliador e CCA – Conselho Coordenador da Avaliação.

Divisão Administrativa e Financeira
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SIADAP III
2017/2018

BIENAL

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Planeamento do Ciclo Bial 2017/2018	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2016)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Dirigente Máximo do Serviço - Presidente da Câmara
Auto-Avaliação (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2018)	A Autoavaliação é obrigatória. É solicitada pelo Avaliador ou entregue por iniciativa do Avaliado (n.º 2, art.º 63.º).	Por solicitação do Avaliador ou iniciativa do Avaliado
Avaliação Prévia (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2018)	Preenchimento das Fichas de Avaliação de Desempenho para serem apresentadas na Reunião de Harmonização de Avaliações. Tendo presente as orientações do CCA, os Parâmetros e os Indicadores de Desempenho.	Avaliador
Harmonização das Propostas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 64.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	2.ª quinzena de Janeiro (2018)	O CCA procede à análise das Propostas de Avaliação e à sua Harmonização, assegurando o cumprimento das Quotas legalmente fixadas. Início do Processo de Validação das Propostas de Desempenho Relevante e Desempenho Inadequado e de reconhecimento de Desempenhos Excelentes.	CCA

Pág. 1 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reunião de Avaliação (2017/2018)	Art.º 65.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Durante o mês de Fevereiro (2018)	O Avaliador dá conhecimento da Avaliação, após Harmonização pelo CCA.	Marcada pelo Avaliador ou solicitada pelo Avaliado
Contratualização dos Objetivos 2019/2020	Art.º 66.º, 67.º e 68.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Fevereiro (Aquando da reunião de avaliação) (2018)	Contratualização dos Parâmetros de Avaliação para o novo biénio (art.ºs 66, 67 e 68).	Avaliador/Avaliado
Validações e Reconhecimentos das Fichas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Março (2018)	As Fichas de Avaliação com as respetivas fundamentações devem estar presentes no CCA. Em caso de não validação da Proposta de Avaliação, o CCA devolve o Processo ao Avaliador, acompanhado de fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação (n.º 3 art.º 69). Validação das Propostas de Avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado.	CCA
Manutenção da Proposta	69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	No prazo fixado pelo CCA	No caso do Avaliador decidir manter a Proposta anteriormente formulada, deve apresentar, fundamentação adequada perante o CCA (n.º 4 art.º 69).	Avaliador
Proposta Final de Avaliação	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	3 dias após a receção das fichas reavaliadas	No caso do CCA não acolher a Proposta apresentada, nos termos do ponto anterior, estabelece a Proposta Final de Avaliação, que transmite ao Avaliador, para que este dê conhecimento ao Avaliado e remeta via Hierárquica para Homologação (n.º 5 art.º 69).	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA		3 dias após a reunião do CCA	Deve comunicar aos Avaliadores e Avaliados as Deliberações do CCA.	Responsável pelo SIADAP
Pedido de apreciação da Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis após conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação	Fase facultativa. O Avaliado poderá requerer ao Presidente da Câmara que o seu processo seja submetido à apreciação da Comissão Paritária. Trata-se de um parecer não vinculativo (n.º 1 art.º 70).	Pedido de apreciação da Comissão Paritária

Pág. 2 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apreciação pela Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis a partir da data em que tenha sido solicitada intervenção	Expressa-se através de Relatório com Proposta de Avaliação (n.º 5 art.º 70).	Comissão Paritária
Pedido de Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da validação da Menção Relevante	Fase facultativa. O pedido de Reconhecimento de Excelente poderá ser efetuado pelo Avaliador ou pelo Avaliado devendo a Proposta ser obrigatoriamente fundamentada.	Avaliador ou Avaliado
Reunião e Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias após ter terminado o prazo da fase anterior (CCA)	Apreciação e Deliberação sobre as Propostas apresentadas garantindo o cumprimento das Quotas legalmente fixadas.	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	3 dias úteis após a reunião prevista na fase anterior	O responsável do SIADAP comunicará aos Avaliadores e Avaliados das notas validadas pelo CCA e promoverá a publicação das mesmas (n.º 3 art.º 51.º).	Responsável pelo SIADAP
Homologação (2017/2018)	Art.º 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Abril (2019)	Homologação da Avaliação atribuída.	Presidente da Câmara
Divulgação dos Resultados (2017/2018)	Art. 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após homologação	Divulgação dos Resultados do SIADAP (menções qualitativas) na DGAL e internamente na página eletrónica da entidade.	SRH - Responsável pelo SIADAP

Pág. 3 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da avaliação	O prazo para apresentação de Reclamação do Ato de Homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.	Avaliado
Decisão da Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	15 dias úteis após a data da receção da reclamação	Na Decisão da Reclamação, deverá ter tido em conta, os fundamentos apresentados pelo Avaliado na Reclamação e pelo Avaliador, bem como, se for caso disso, os Relatórios da Comissão Paritária ou do CCA, caso tenham sido oportunamente requeridos (n.º 2 art.º 72.º).	Presidente da Câmara
Planeamento do Ciclo Bienal 2019/2020	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2018)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Presidente da Câmara

Pág. 4 de 4

Figura 8 - Calendarização do SIADAP III

Para uma elaboração mais eficaz e tendo em conta que este SIADAP necessitou de mais pesquisa para se poder contemplar todas as informações necessárias e significativas na *Calendarização*, também foi alvo de pesquisa o Despacho N.º 2/2015 – SIADAP 2015/2016 – Fases do Procedimento da Avaliação de Desempenho – SIADAP III.

Para a elaboração da última ferramenta selecionada para desenvolvimento, o *Manual de Execução*, consideramos importante referir que foram várias as consultas e pesquisas realizadas para poder compreender quais as informações mais imprescindíveis a colocar no mesmo. As consultas basearam-se em Manuais de outras Autarquias e na Lei do SIADAP⁷.

Através das *entrevistas* realizadas no início do estágio, foi possível verificar que os Dirigentes tinham bastantes dificuldades em atenuar algumas dúvidas quando realizavam o processo do SIADAP. Tentavam, dessa forma, esclarecer as dúvidas existenciais em Manuais disponíveis em *Sites* de outras Autarquias relativos ao SIADAP. Por este mesmo motivo, consideramos essencial a criação de um *Manual de Execução* sobre o processo do SIADAP, que tal como foi descrito pelos Dirigentes “era necessário ter um guião só da Autarquia”, assim não teriam de “despender tempo a ir pesquisar informação em outras Autarquias”.

Vejamos o Índice do mesmo para poder compreender a sua estrutura:

⁷ Os Manuais consultados foram os seguintes: Manual de Execução de Albergaria-a-Velha; Manual de Apoio ao SIADAP do Instituto Superior de Agronomia – Universidade Técnica de Lisboa; Manual de Autoavaliação do ESPAP – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública; Avaliação do Desempenho, Manual de Apoio – Ministério da Finanças; Despacho N.º 2/2005 – SIADAP 2015/2016 – Fases do Procedimento da Avaliação do Desempenho – SIADAP III; e por fim, o Site da DGAEP – Direção-Geral da Administração e Emprego Público. A utilização destes documentos e pesquisas, permitiram compilar a informação mais relevante para elaborar o Manual.

ÍNDICE	
SIADAP I – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS	Pág. 4
Como são Avaliadas as Unidades Orgânicas?	Pág. 4
Expressão Qualitativa da Avaliação	Pág. 6
Distinção de Mérito e Efeitos da Distinção de Mérito	Pág. 6
SIADAP II - AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS	Pág. 7
Como são Avaliados os Dirigentes Intermediários?	Pág. 7
Avaliação	Pág.7
1. Avaliação a Efetuar no Termo das Comissões de Serviço	Pág. 7
2. Monitorização Intercalar	Pág. 9
3. Avaliação com Efeitos na Carreira de Origem	Pág. 9
Diferenciação do Desempenho dos Dirigentes Intermediários e Distinção do Mérito	Pág. 9
SIADAP III – AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES	Pág. 10
Como são Avaliados os Trabalhadores Incluídos nas Categorias de Técnico Superior, Coordenador Técnico e Assistente Técnico	Pág. 10
Avaliador	Pág. 10
Parâmetros de Avaliação	Pág. 10
Avaliação Final	Pág. 12
Expressão da Avaliação Final	Pág. 12
Como são Avaliados os Trabalhadores Incluídos nas Categorias de Encarregado Operacional e Assistente Operacional	Pág. 13
	2
	3
Metodologia de Avaliação	Pág. 13
Expressão da Avaliação Final	Pág. 14
DIFERENCIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES	Pág. 15
RECONHECIMENTO DO MÉRITO DOS TRABALHADORES	Pág. 15
CRITÉRIOS DE DESEMPATE	Pág. 16
SIADAP III – AVALIAÇÃO POR MANUTENÇÃO DA AVALIAÇÃO ANTERIOR E POR PONDERAÇÃO CURRICULAR	Pág. 17
SIADAP – COMPETÊNCIAS DO CONSELHO DA AVALIAÇÃO	Pág. 18
COMISSÃO PARITÁRIA	Pág. 19
Legislação Consultada	Pág. 20

Figura 9 - Índice do Manual de Execução do SIADAP

Relativamente à informação selecionada, consideramos relevante colocar inicialmente a informação acerca da avaliação do Desempenho do SIADAP I, de seguida do SIADAP II, e por fim, do SIADAP III. No que toca ao SIADAP I, encontra-se primordialmente a informação acerca de como são avaliadas as Unidades Orgânicas (Serviços), de seguida a Expressão Qualitativa da Avaliação, e a Distinção De Mérito e Efeitos da Distinção de Mérito. Na descrição do SIADAP II, avaliação dos Dirigentes, encontra-se também a informação de como são avaliados, incluindo a Avaliação a Efetuar no Termo das Comissões de Serviço, a Monitorização Intercalar, a Avaliação com Efeitos na Carreira de Origem e a Diferenciação do Desempenho dos Dirigentes Intermediários e Distinção de Mérito. Relativamente às informações acerca do SIADAP III, está inicialmente explícito a forma como são avaliados os colaboradores com a categoria de Técnico Superior, Coordenador Técnico e Assistente Técnico; os Parâmetros de Avaliação; e ainda a Avaliação Final e a Expressão da Avaliação Final. Foi

colocada ainda nas informações do SIADAP III, a forma como são avaliados os colaboradores nas Categorias de Encarregado Operacional e Assistente Operacional.

Outros temas abordados no *Manual de Execução* foram: a Diferenciação do Desempenho dos Trabalhadores; o Reconhecimento do Mérito dos Trabalhadores; os Critérios de Desempate; A Avaliação por Manutenção da Avaliação Anterior e por Ponderação no SIADAP III; as Competências do Conselho Coordenador da Avaliação; e por fim, a Comissão Paritária.

Encontram-se momentos de avaliação expostos no *Manual de Execução* que não ocorrem sempre, mas sim em casos excepcionais, no entanto, e por isso mesmo, consideramos necessário que estejam expostos pelo motivo de em caso de ocorrência, o *Manual* poder ser consultado para combater alguma dúvida existente.

As informações expostas no *Manual de Execução* foram selecionadas com cuidado e refletidas, pois o objetivo seria colocar informação prática, mas sucinta. Para evitar o transtorno de desperdício de tempo a analisar a Lei do SIADAP, o *Manual de Execução* transmite as informações relevantes de cada avaliação, de forma breve e de eficaz compreensão.

Em suma, encontram-se descritas as quatro “dinâmicas participativas para a definição do SIADAP na Autarquia Verde”.

O passo seguinte seria efetuar a sua apresentação aos cinco Dirigentes da Autarquia e recolher as perspectivas de cada um, assim como as reformulações sugeridas para se poderem colocar em práticas as dinâmicas.

Uma vez que, e como já foi referido anteriormente, foi encontrado um problema com o desenvolver de uma dinâmica, a *Monitorização da Informação*, foi necessário avaliar qual a melhor *técnica* para apresentar as ferramentas e recolher as opiniões e sugestões dos Dirigentes. Como foi aludido na descrição das *técnicas* utilizadas, a *técnica* prevista de utilização, o *focus group*, foi substituída pela *técnica* da *entrevista*. Desta forma, teríamos a oportunidade de apresentar individualmente as dinâmicas elaboradas, assim como o problema encontrado nos objetivos individuais de alguns assistentes técnicos e compreender junto de cada Dirigentes qual a melhor solução a adotar.

Para estas segundas *entrevistas*, não foi realizado nenhum guião, apenas seria colocada a questão acerca da opinião dos Dirigentes relativamente à estrutura, conteúdo e utilização de cada dinâmica. Pretendíamos recolher as alterações consideradas relevantes pelos mesmos a introduzir nas quatro dinâmicas, assim como a envolvência e participação a adotar, para que em conjunto, todos consigam transformar o processo de avaliação.

4.2.4 Dinâmicas Participativas na Análise e Reformulação do processo do SIADAP

Após o momento das segundas *entrevistas*, realizadas individualmente a cada Dirigente, e a participação de cada um na definição de novos andamentos para a aplicação do SIADAP, foi possível proceder a uma reformulação dos procedimentos, dos quais se dá conta em seguida.

Relativamente ao *Protocolo de Entrega*, as opiniões mantiveram-se consensuais e os Dirigentes não propuseram grandes alterações, apenas dois salientaram o facto de que na segunda fase da transição das Fichas de Avaliação, ou seja, na fase da entrega da Homologação das Fichas de Avaliação pelo Presidente da Câmara aos Avaliadores (Dirigentes), o *Protocolo* não deveria ser assinado pelo técnico dos Recursos Humanos, como se encontrava na 1.^a versão do Protocolo de Entrega na Figura 4 - Protocolo de Entrega da Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo, mas sim entre o GAP - Gabinete de Apoio à Presidência e os avaliadores.

Assim sendo, e segundo os Dirigentes, o processo desenrola-se da seguinte forma: os colaboradores(as) do Gabinete de Apoio à Presidência têm a tarefa de receber as Fichas de Avaliação, entregá-las ao Presidente da Câmara para Homologação, e de seguida recolhê-las para entregar aos avaliadores. Visto que este processo se manifesta entre o GAP e os avaliadores, a sugestão de reformulação seria a substituição de “RH” por GAP”, na segunda fase do *Protocolo de Entrega*.

Uma vez que o objetivo desta dinâmica é acompanhar todo o processo que ocorre relativo às Fichas de Avaliação, em conformidade com os Dirigentes, consideramos que era necessária a implicação e responsabilidade de todos os envolventes, Dirigentes, Secção dos Recursos Humanos, GAP e Presidente, de forma a garantir a elaboração da prática em conformidade com o que é solicitado legalmente. Esta dinâmica sustenta a interação dos avaliadores com os colaboradores no sentido de os manter seguros relativamente à sua própria Ficha de Avaliação, mas também com os restantes envolvidos de que necessita. Como podemos verificar é um processo interativo e participativo, contemplando que todos os envolvidos se mantenham responsáveis pelos seus papéis na realização desta fase do processo de avaliação do desempenho.

PROTOCOLO DE ENTREGA										
Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo										
BIENIO AVALIATIVO 2017/2018										
Seção/ Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Seção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	Ana									
	Catarina									
	Filipe									
	Hélder									
	Joana									
Serviço de Gestão Urbanística	Maria									
Serviço de Fiscalização Municipal	Rui									
	Sofia									
	Susana									
Serviço de Planeamento e Ordenamento do Território	Pedro									
	Ricardo									
	Rita									
	Santiago									
	Vânia									

Pág. 1 de 1

Figura 10 - Versão Final do Protocolo de Entrega da Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo

Os restantes *Protocolos de Entrega* elaborados para todos os colaboradores das cinco Divisões da Autarquia: Divisão Administrativa e Financeira; Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão; Divisão de Desenvolvimento Sociocultural; Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património; Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo; assim como Agrupamento de Escolas e ainda Gabinete de Apoio à Presidência – GAP, encontram-se disponíveis para consulta no Anexos III, IV, V, VI, VII, VIII e IX.⁸

Relativamente à dinâmica da *Monitorização da Informação*, a mesma careceu de uma atenção mais detalhada para se conseguir transmitir aos Dirigentes o problema acima referenciado. O objetivo seria determinar qual a iniciativa a adotar para solucionar o problema que colocava um entrave à eficaz e segura utilização da dinâmica.

⁸ Consideramos importante salientar que os colaboradores do Agrupamento de Escolas do concelho pertencem à Divisão de Desenvolvimento Sociocultural, ou seja, são avaliados pelo Dirigente desta Divisão, mas para não se tornar um Protocolo extenso, preferimos desenvolver um Protocolo para os colaboradores internos da Autarquia e outro Protocolo só para os colaboradores das escolas.

Todos os Dirigentes, sem exceção, reconheceram que alguns dos objetivos que definiram para os seus colaboradores, se encontravam mal formulados ou de inatingível avaliação.

Este processo foi realizado da seguinte forma: em conjunto com cada Dirigente, analisamos a situação particular de cada colaborador, verificamos quais os objetivos que necessitavam de intervenção, quais os objetivos que necessitavam de criação de bases para anotação de informação relativa ao trabalho prestado por cada colaborador, e qual a conduta a seguir para se conseguir solucionar o problema detetado com a criação da dinâmica.

Ao longo da análise aprofundada e elaborada junto de cada Dirigente, concluímos que era necessário, nalguns casos, haver uma clara reformulação de objetivos. Em outros casos verificamos a necessidade de criar material de anotação de informação, como já referimos acima, que até ao momento não existia. Ou seja, os Dirigentes ao sugerirem material de anotação de informação, sugeriram-no como tabelas, notas, ou qualquer outro documento em que fosse possível registar evidências específicas do trabalho efetuado por qualquer colaborador da sua própria Divisão, em qualquer momento que considerasse oportuno. Vejamos o exemplo abaixo, delineado pelo Dirigente da Divisão Administrativa e Financeira, que não obtinha nenhuma base para avaliação de um assistente técnico:

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO								
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA								
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Secção de Expediente, Documentação e Arquivo	Márcia	Objetivo	1. Disponibilizar aos serviços as atas de reunião de Câmara nos prazos definidos	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de atas enviadas para a Intranet até 2 dias úteis antes da próxima reunião					
		Objetivo	2. Registrar os contratos nos 2 dias úteis posteriores à assinatura e devolver um dos exemplares ao contratante	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de contratos enviados no prazo definido					
		Objetivo	3. Cumprir as tarefas diárias, relacionadas com a receção e atendimento que lhe são distribuídas	Tabela de Anotação de Erros				
		Indicador	Número de erros identificados					
		Objetivo	4. Garantir a correta verificação de processos e emissão de documentos	Tabela de Anotação de Erros				
		Indicador	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico					

 * Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

Figura 11 - Versão Final da Monitorização de Informação de um Assistente Técnico da Secção de Expediente, Documentação e Arquivo, da Divisão Administrativa e Financeira

Como podemos verificar, através da Figura 11, o Dirigente terá de criar uma Tabela/Calendário, assim como uma Tabela de Anotação de Erros, para conseguir verificar a eficiência do trabalho prestado pelo colaborador. Desta forma, quando acontecer alguns destes momentos, haverá uma interação do avaliador com o avaliado, sendo este informado acerca da sua boa ou má prestação, e sendo um processo participativo, permitirá ao avaliado poder contornar no futuro algo que coloque em causa a sua boa prestação ou eficácia do seu trabalho e Serviço. Por outro lado, permite ao avaliador efetuar um acompanhamento mais individualizado na prestação do trabalho dos seus colaboradores.

O Dirigente efetuou o mesmo processo para os colaboradores da sua Divisão, de forma a pelear este problema que até ao momento não tinha sido notado com tanta índole.

De salientar que a avaliação efetuada aos avaliados até ao momento era realizada com a atenção prestada às falhas mais evidentes ou à eficácia do trabalho prestado no dia-a-dia.

Vejamos a Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património, em que o Dirigente assume uma outra perspetiva:

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO									
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas	Carlos	Objetivo	1. Garantir a inspeção de todos os veículos ligeiros e pesados dentro do prazo legal (data limite)	Monitorização do Objetivo 3 do P08					
		Indicador	% de veículos em circulação com inspeção realizada dentro do prazo legal						
		Objetivo	2. Garantir o cumprimento do Plano de Manutenção das Viaturas (Mudanças de óleos com os intervalos de km previstos)	Mapa de Máquinas e Viaturas					
		Indicador	% de intervenções previstas realizadas sem desvio						
		Objetivo	3. Assegurar a higiene, limpeza, arrumação, conservação e boa utilização das instalações (interiores e exteriores) do estaleiro municipal, de acordo com os parâmetros definidos superiormente	OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO					
		Indicador	N.º de ocorrências de não conformidades detetadas e registadas						
		Objetivo	4. Promover a produção de informação sobre a atividade desenvolvida pelo serviço onde se integra ("relatório de atividades")	Mapas Mensais do Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas					
		Indicador	N.º de relatórios mensais entregues até ao dia 8 do mês seguinte						

Figura 12 - Versão Final da Monitorização de Informação de um Assistente Técnico do Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas, da Divisão de Obras Municipais e Conservação do Património

A reformulação de objetivos, tal como verificamos no “Objetivo 3” da Figura 12, é considerada pelo facto de já não ser atribuída a mesma função ao colaborador. Ou seja, é imprescindível que todos os objetivos que já não se adequem às funções de cada colaborador, caso isso ocorra, sejam reformulados e definidos conforme a nova função que passa a desempenhar.

Estes são dois exemplos que consideramos adequados para poder demonstrar o processo que efetuamos junto de cada um dos cinco Dirigentes para solucionar o entrave à eficácia da dinâmica da *Monitorização da Informação*. O objetivo era conseguir definir a intervenção que os mesmos teriam de realizar para assegurar a correta “Fonte de Informação”, conseguindo assim primeiramente circunscrever as implicações, de seguida os produtos a criar para findar essas implicações, e, por fim, assegurar as práticas corretas de avaliação justa e criteriosa de cada objetivo.

Este processo participativo foi realizado junto de cada Dirigente, o objetivo era compreender a lacuna e detetar a melhor solução para a resolver, mantendo os Dirigentes envolvidos com a perspetiva de mudança e transformação da realidade. Desta forma, em conjunto, conseguimos que a dinâmica da *Monitorização da Informação*, não ficasse comprometida e pudesse ser utilizada tal como foi prevista. Aglomerando também a correção significativa de erros que estavam a ser cometidos até ao momento e que colocavam em causa a avaliação justa dos colaboradores da Autarquia.

A *Monitorização da Informação* foi desenvolvida para todos os assistentes técnicos das cinco Divisões da Autarquia: Divisão Administrativa e Financeira; Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo; Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão; Divisão de Desenvolvimento Sociocultural; Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património, como já foi referido anteriormente. Os restantes exemplares encontram-se disponíveis para consulta nos Anexos XV, XVI, XVII, XVIII, XIX.

Relativamente à dinâmica da *Calendarização* e após a análise efetuada com os Dirigentes relativamente ao seu conteúdo, consideramos que a sua estrutura se encontrava bem definida, assim como toda a informação que a mesma contemplava.

Os envolvidos salientaram alguns aspetos bastante importantes, como a referência ao “Enquadramento Legal, a referência aos “Artigos” e ainda aos Intervenientes, como uma mais-valia. Desta forma, toda a informação se encontrava bem explícita, permitindo que não houvesse margem para dúvidas por parte dos Dirigentes. Todos os momentos que o processo de avaliação do desempenho regista, estavam descritos, e por isso mesmo, os Dirigentes consideraram não apresentar nenhuma sugestão de reformulação, evidenciando a eficiência que

as *Calendarizações*, SIADAP I, SIADAP II e SIADAP III, elaboradas para as cinco Divisões da Autarquia iriam incitar.

As três *Calendarizações* elaboradas para as cinco Divisões da Autarquia: Divisão Administrativa e Financeira; Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo; Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão; Divisão de Desenvolvimento Sociocultural; e Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património, encontram-se disponíveis para consulta nos Anexos X, XI, XII, XIII e XIV. A *Calendarização* do SIADAP II – Subsistema dos Dirigentes, foi elaborada conforme a data de início e fim da Comissão de Serviço do Dirigente.

Por fim, analisaremos a participação e contributo dos Dirigentes relativamente ao *Manual de Execução*. Visto que o objetivo era reformular todo o processo que ocorre com o SIADAP, achamos pertinente analisar as perspetivas dos Dirigentes relativamente ao *Manual* elaborado, seguindo a necessidade dos mesmos. Por isso mesmo, seguem-se as transformações sugeridas. Inicialmente e como podemos verificar na Figura 9, através do Índice do *Manual de Execução*, não estava referenciada nenhuma informação acerca da Comissão Paritária. Visto que a mesma é constituída por quatro pessoas, duas do Executivo e dois colaboradores da Autarquia, foi considerado pelos Dirigentes conter a informação necessária e relevante acerca da Comissão para que, em casa de dúvida, pudesse ser consultada. Deste modo, os cinco Dirigentes partilharam da mesma opinião e consideraram esta informação a constar no *Manual*.

Outra análise efetuada foi relativamente à falta de Anexos, ou seja, apesar de toda a informação do SIADAP se encontrar bem estruturada no *Manual*, não havia a presença dos ofícios e documentos referentes ao SIADAP, que os Dirigentes têm de utilizar durante todo o processo de avaliação do desempenho. Assim sendo, e em conjunto, resolvemos efetuar uma compilação de todo o material essencial aos Dirigente e que o processo contempla:

- ✓ “Competências” das várias categorias profissionais - Pessoal Operário e Auxiliar, Técnico Superior e Técnico, Técnico Profissional e Administrativo, e Dirigentes Intermédios;
- ✓ Fichas de Avaliação do SIADAP II e do SIADAP III;
- ✓ Fichas de Autoavaliação do SIADAP III;
- ✓ Fichas de Avaliação por Ponderação Curricular - Carreira de Assistente Operacional, Assistente Técnico e Subsistentes, Técnico Superior e Especialista de Informática e Técnico;
- ✓ Monitorização de Objetivos e Competências;

✓ Graus de Complexidade Funcional.

Estas informações notificadas no *Manual* seriam imprescindíveis para que todos os Dirigentes seguissem o mesmo rigor na avaliação que efetuam, na atribuição dos objetivos aos seus colaboradores, e ainda no momento de utilizarem os ofícios que o enquadramento legal solicita. Em suma, e considerando a última análise realizada junto dos Dirigentes, consideramos a alteração do título de “Manual de Execução” para “Manual de Procedimento”, justificando de que o processo do SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública, se trata de um procedimento de avaliação dos colaboradores da Administração Pública. Desta forma, seria um título mais coeso relativamente ao motivo do seu desenvolvimento e conteúdo.

ÍNDICE	
SIADAP I – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS	Pág. 4
Como são Avaliadas as Unidades Orgânicas	Pág. 4
Expressão Qualitativa da Avaliação	Pág. 6
Distinção de Mérito e Efeitos da Distinção de Mérito	Pág. 6
SIADAP II - AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS	Pág. 7
Como são Avaliados os Dirigentes Intermédios?	Pág. 7
Avaliação	Pág. 7
1. Avaliação a Efetuar no Termo das Comissões de Serviço	Pág. 7
Parâmetros	Pág. 7
Expressão da Avaliação Final	Pág. 8
2. Monitorização Intercalar	Pág. 8
3. Avaliação com Efeitos na Carreira de Origem	Pág. 9
Diferenciação do Desempenho dos Dirigentes Intermédios e Distinção do Mérito	Pág. 9
SIADAP III – AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES	Pág. 10
Como são Avaliados os Trabalhadores Incluídos nas Categorias de Técnico Superior, Coordenador Técnico e Assistente Técnico	Pág. 10
Avaliador	Pág. 10
Parâmetros de Avaliação	Pág. 10
Avaliação Final	Pág. 12
Expressão da Avaliação Final	Pág. 12
Como são Avaliados os Trabalhadores Incluídos nas Categorias de Encarregado Operacional e Assistente Operacional	Pág. 13
Metodologia de Avaliação	Pág. 13
Expressão da Avaliação Final	Pág. 14
DIFERENCIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES	Pág. 15
RECONHECIMENTO DO MÉRITO DOS TRABALHADORES	Pág. 15
CRITÉRIOS DE DESEMPATE	Pág. 15
SIADAP III – AVALIAÇÃO POR MANUTENÇÃO DA AVALIAÇÃO ANTERIOR E POR PONDERAÇÃO CURRICULAR	Pág. 16
SIADAP – COMPETÊNCIAS DO CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO	Pág. 17
COMISSÃO PARITÁRIA	Pág. 18
Legislação Consultada	Pág. 19
Anexos	Pág. 20

Figura 13 - Índice da Versão Final do Manual de Procedimento

Como podemos verificar através da Figura 13, não se observam grandes alterações, apenas a introdução da informação acerca da Comissão Paritária e no final, os Anexos. *O Manual de Procedimento* encontrasse para consulta no Anexo XX.

No final do decorrer de um processo participativo com os Dirigentes da Autarquia, e de toda a análise efetuada às dinâmicas desenvolvidas, consideramos a sua apresentação ao Vereador do Pelouro dos Recursos Humanos e Vice-Presidente da Autarquia. As quatro dinâmicas foram autorizadas pelo mesmo, passando a se encontrarem disponíveis no sistema dos Dirigentes das cinco Divisões da Autarquia e da Secção dos Recursos Humanos. Com o acordo de todos os envolventes, o *Manual de Procedimento* ficou disponível na *Intranet* da Autarquia.

Relativamente às dinâmicas participativas, e visto que uma investigação-ação se centra nos processos e na forma como os sujeitos se envolvem e vão promovendo a mudança, tentamos desenvolver um processo participativo entre a estagiária, os cinco Dirigentes da Autarquia, e ainda a Acompanhante de Estágio, para que se investigasse e analisasse a realidade relativamente ao processo da avaliação do desempenho, e de seguida se contribuísse para a transformação da mesma, de maneira a viabilizar todo o processo que o SIADAP contempla.

4.3 Reflexões Emergentes sobre Dinâmicas Participativas na Avaliação do Desempenho

O processo de avaliação, sendo um momento crucial para cada instituição, não deixa de ser complexo, e como pudemos verificar a informação e ofícios impostos por Lei não são suficientes para se poder realizar uma avaliação criteriosa, eficaz e justa na Autarquia Verde.

Refletindo sobre a situação que foi exposta no início do estágio, foi possível compreender que havia uma necessidade de contornar as dificuldades sentidas na realização do processo de avaliação. Das primeiras reuniões resultou como decisão desenvolver este processo de uma forma participada pelos agentes do processo, ficando estabelecido que o mesmo iria realizar-se a partir da participação ativa de cada um daqueles que estava envolvido no processo de avaliação.

Depois de feito um diagnóstico inicial com todos os intervenientes, conseguimos perceber alguns problemas que necessitariam de intervenção, nomeadamente: a perda ou extravio de documentos relativos à avaliação dos colaboradores que poderia ser solucionada com um *Protocolo de Entrega*, permitindo, também acompanhar o fluxo das Fichas de Avaliação, podendo evitar atrasos no processo. De forma a assegurar uma avaliação mais justa e criteriosa, identificou-se a necessidade de *Monitorizar a Informação* relativamente ao desempenho dos

colaboradores da Autarquia durante o biênio avaliativo. A *Calendarização* dos três Subsistemas do SIADAP, possibilitava o conhecimento dos momentos em que teriam de ser efetuados os procedimentos que a Lei da avaliação do desempenho contempla, de forma informativa e sucinta. Finalmente, com o *Manual de Procedimento*, todos teriam acesso ao esclarecimento rápido e eficaz de dúvidas relativamente ao processo, contemplando também os ofícios e documentos que a Lei identifica e que os envolvidos podem precisar.

Do conjunto de dinâmicas que se foram desenvolvendo ao longo do estágio percebemos que apesar de o processo de avaliação do desempenho, estar legalmente tipificado e instruído, tal não se revela como suficiente, sendo necessário assumir de que o imposto por Lei não é suficiente para se realizarem avaliações justas e criteriosas. É necessário que os envolvidos no processo estejam informados e dominem os procedimentos para que tal aconteça.

Consideramos que as dinâmicas desenvolvidas com estes Dirigentes lhes permitiram envolverem-se ativamente na definição de procedimentos, que por terem sido pensados, também por eles, lhes permitiu irem além da abstração da lei e pensar de que modo poderiam ser concretizados e explicitados para dar conta da realidade que os envolviam.

Os avaliadores, desta forma, realizarão todos os passos solicitados legalmente e em contrapartida terão ao dispor dinâmicas auxiliares para combater as dificuldades que o processo incitava até ao momento.

Tornam-se estas ferramentas um complemento ao Processo do SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação na Administração Pública. E, por outro lado, serão também o registo a utilizar para combater os problemas assinalados até ao momento na realização do processo de avaliação da Autarquia Verde.

A avaliação do desempenho é “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (Gomes et al, 2008, p.484), por isso mesmo, é necessário que todo o processo se desenrole com eficiência de modo a que o trabalho dos colaboradores seja avaliado corretamente e que os mesmos se sintam satisfeitos e compreendam qual o seu papel e contributo para o sucesso da entidade.

Assim sendo, e segundo a perspectiva de Chiavenato (2004, p. 263-264), é necessário considerar e compreender que os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho baseiam-se, por um lado, na mediação do potencial humano como uma supremacia competitiva da organização, e por outro lado, como a geradora de oportunidades de crescimento e de participação de todos os colaboradores da entidade, atendendo aos objetivos da entidade e aos objetivos dos colaboradores.

Assim sendo, na avaliação do desempenho é essencial que o avaliador manifeste um envolvimento ativo na definição dos procedimentos de avaliação, promovendo momentos de interação com o avaliado de forma a conseguir transmitir os objetivos da entidade, mas também identificar a importância do trabalho do colaborador para que isso mesmo advenha. Tanto o avaliador como o avaliado devem ter a consciência de que a avaliação do desempenho deve ser útil quer para a entidade, mas também para o colaborador, no sentido de possibilitar uma maior e melhor produtividade do mesmo dentro da organização (Chiavenato, 2002 cit in Pedrotti, 2012, p. 6).

Em suma, a realização deste processo de transformação da realidade que envolveu o processo de avaliação do desempenho da Autarquia, possibilitou a consciencialização da importância de dinâmicas participativas na organização de todos os procedimentos do processo, possibilitando atenuar nas fragilidades sentidas pelos cinco Dirigentes das cinco Divisões, mas também complementado o processo do SIADAP, assegurando que aquilo que o mesmo exige legalmente, seja efetuado com o maior rigor possível. Foi através da participação dos envolvidos do processo que conseguimos delinear momentos de reflexão, definição de novos documentos e dinâmicas, de modo a conseguir renovar a forma como o processo de avaliação da Autarquia é realizado.

Finalizamos este Estágio com a convicção de que a transformação somente é efetiva quando os intervenientes são envolvidos nela e se comprometem com os modos de orientar as suas ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer

A avaliação de desempenho é um mecanismo importante para qualquer instituição que tenha como objetivo uma evolução constante. Muitas entidades/organizações encontram-se abertas a mudanças e a definirem novos métodos para conseguirem manter os seus colaboradores motivados e estimulados. Podemos considerar que a motivação de um colaborador influencia positivamente a execução do seu trabalho, possibilitando uma maior eficácia do serviço em que se encontra inserido e posteriormente do serviço geral da entidade/organização.

Desde a nossa entrada em campo, no início do estágio, que fomos instigadas a pensar em dinâmicas que tornassem a avaliação do desempenho na Autarquia Verde, num processo mais eficaz.

Desde cedo optamos por orientar este trabalho de uma forma participada, considerando que esta seria uma estratégia mais eficaz para tornar o processo de avaliação como um processo em que cada um dos intervenientes percebesse o seu papel, identificasse as necessidades e problemas sentidos e tentasse em conjunto com os outros intervenientes definir as linhas de ação para ultrapassar tais dificuldades.

Todas as fases do projeto foram pensadas e decididas com bastante atenção e cautela, desde as *entrevistas*, a criação da estrutura e do desenvolvimento das dinâmicas participativas, a troca da técnica do *focus group* pela *entrevista*, evitando algum desconforto que poderia surgir nos Dirigentes relativamente ao problema detetado em determinados objetivos do segundo público-alvo do projeto (assistentes técnicos), e por fim, na análise e reformulação das dinâmicas para um maior efeito e resultado com a aplicação das mesmas. Procuramos elaborar uma estrutura para cada com conteúdo de fácil compreensão e de prática utilização.

De uma forma geral, relativamente ao *Protocolo de Entrega*, este permitiria a verificação dos passos que as Fichas de Avaliação realizam, de forma a não se perderem ou extraviarem Fichas de Avaliação dos colaboradores, e controlando a demora do mesmo para se poder atenuar futuramente.

A *Monitorização de Informação* serviria como uma base e armazenamento de informação relativa ao bom e/ou mau desempenho do colaborador, que até ao momento não era efetuado na Autarquia.

No que diz respeito à *Calendarização*, a mesmo se abrevia em três *Calendarizações*. Cada uma corresponde a cada um dos três SIADAP: SIADAP I – Subsistema dos Serviços da Administração Pública; SIADAP II – Subsistema dos Dirigentes da Administração Pública; SIADAP III – Subsistema dos Trabalhadores da Administração Pública.

O *Manual de Procedimento* apresentar-se-ia como uma compilação da informação mais relevante e importante na realização do processo de avaliação. Desta forma, não seria necessário o despende de muito tempo para analisar a Lei do SIADAP aquando alguma dúvida, estando a informação mais sucinta reproduzida no *Mapa de Procedimento*.

Desta forma, consideramos que este estágio curricular foi desafiante a vários níveis. Desde logo, a opção por esta metodologia exigiu da nossa parte envolvermo-nos ativamente em momentos de pesquisa, discussão e reflexão, para posteriormente poder concretizar as propostas discutidas no coletivo em instrumentos que pudessem agilizar os procedimentos de avaliação.

A construção destes instrumentos foi um processo demorado e complexo, dado o seu volume, mas dadas também as dinâmicas participativas que implica, muito mais tempo do que a mera decisão unipessoal.

Neste sentido, consideramos que o projeto foi um desafio para o qual não antecipávamos o nível de exigência e envolvimento que o caracterizou, mas que no seu decorrer nos permitiu um enorme crescimento pessoal e profissional.

São indiscutíveis as aprendizagens adquiridas, quer seja através do contato com profissionais, desde os colaboradores, até aos Dirigentes e Executivo, das situações diárias que necessitam de uma resposta. Tudo permitiu o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais, mas acima de tudo, achamos importante salientar o sentido crítico que foi necessário adotar em vários momentos do estágio e no desenvolvimento das dinâmicas participativas.

Durante a realização do Mestrado, várias foram as temáticas abordadas e que delas resultaram numerosos conhecimentos que imensamente ajudaram à elaboração do estágio, do projeto e do relatório. Assim como o estudo aprofundado da avaliação do desempenho, contribuiu para o desenvolvimento de novos e importantes conhecimentos acerca do mesmo, e ainda compreender a complexidade e ambiguidade que um processo de avaliação pode apresentar.

Este projeto foi bastante vantajoso, contribuindo com novas ferramentas e métodos de trabalho que proporcionarão uma maior eficácia na realização do mesmo. E sobretudo, poderá verificar-se uma avaliação do desempenho correta, justa e criteriosa, que até ao momento ficava bastante aquém.

A lógica da avaliação do desempenho baseia-se na definição de objetivos que associem o sucesso individual ao sucesso da organização (Câmara *et al* 2003), por isso mesmo, é necessário que a avaliação proporcione uma maior atenção por parte dos Dirigentes, fomentando mais confiança aos colaboradores, sobretudo na tomada de avaliação e decisões coerentes (Perreti, 2001).

Em conclusão deste relatório de estágio, e segundo a perspectiva de Bohlander et al (2003, p. 219), os avaliadores devem ser capazes de observar o comportamento que estão a classificar, as avaliações devem ser discutidas abertamente com os colaboradores, e devem ser estabelecidos procedimentos que permitam recorrer da decisão da avaliação por parte de quem dela discorde. Só assim o processo da avaliação do desempenho é efetuado com eficácia e rigor. Acrescentamos ao longo do nosso Estágio, para além deste aspeto, uma dimensão participativa, colaborativa para a reorganização deste processo, o que consideramos ser uma mais-valia para que os intervenientes do processo o assumam com muito mais critério, ética e envolvimento, de modo a caracterizar o processo de avaliação do desempenho na Autarquia Verde, como um momento de desenvolvimento pessoal, social e profissional de todos os intervenientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz, F. C. (org) (2007). *Modelo para autoavaliar la práctica docente*. Madrid: Praxis.
- Almeida, J. C. (2001). Em Defesa da Investigação-Acção. *Sociologia*, nº 37, 175-176.
- Alonso, L. (1996). *Desenvolvimento Curricular e Metodologia de Ensino – Manual de Apoio ao Desenvolvimento de Projectos Curriculares Integrados*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Estudos da Criança (Texto policopiado).
- Alvarado, L. & García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciências realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación*, Año 9, No. 2, pp. 187-202, diciembre.
- Barros, C. (2003). *Entre o Local e o Global: Processos de Regulação para a perseveração da Saúde no Trabalho*. Tese de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bohlander, G.; Snell, S. & Sherma, A. (2003). Avaliação e aprimoramento do desempenho. In Bohlandr et al. (ed.). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson pp. 227-243.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. London: Sage.
- Brand, J. (1992). *Direcção e Gestão de Projectos*. Lisboa: Edições Lidel.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa, RH Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que os avaliadores e os avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator recursos humanos e sucesso empresarial (5.ª Ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Candeias, I. (2007). *Passo a passo no interior do Projecto – um estudo sobre a Inteligência da Escola* (Tese de Doutoramento). Braga: Universidade do Minho, Instituto de Estudos da Criança.
- Carr, W. & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: education, knowledge and action research*. Basingstoke: Falmer Press.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para a Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Casa-Nova, Maria José (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.
- Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.
- Chiavenato, I (1995). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Desempenho Humano nas Empresas*. S. Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (8ªed.) (2004). Avaliação de desempenho. In Chiavenato, Idalberto (ed.). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas pp. 241-279.
- Chorão, J. B. (1998). Enciclopédia Verbo. Luso-Brasileira de Cultura (Vol. III). Lisboa: Editorial Verbo. ISBN 972-22-1866-2
- Cook, T. D. & Reichardt, CH. S. (1995). *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa*. Madrid: Morata.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Coutinho, C. P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J., & Vieira, S. (2009). Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas. *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, 13:2, pp. 355 – 379. Disponível em <https://cepealemanha.files.wordpress.com/2010/12/ia-descric3a7c3a3o-processual-catarinacastro.pdf>, acedido em 20 de Junho de 2017.
- Cunha, João Vieira (2006). *Avaliação: Perigo ou Panaceia?*. Diário de Notícias de 28 de Julho de 2006.
- De Ketele, J-M (2010). A avaliação do desenvolvimento profissional dos professores: postura de controlo ou postura de reconhecimento? In M.P. Alves & E. Machado (Org). *O Pólo de Excelência. Caminhos para a avaliação do desempenho docente* (pp. 13-31). Porto, Areal Editores.
- De Ketele, J.-M.; Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados. Fundamento dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Descombe, M. (1999). *The Good Research Guide for Small-Scale Social Research*. Buckingham: Open University Press.
- Fernandes, F. J. C. (2010). *Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto Organizacional: o Caso de Sol do Ave*. Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

- Figari, G. (1996). *Avaliar: que referencial?* Porto: Porto Editora.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Gaio, C. M. (1994). *Guia do Eleito Local*. Vol. 2. Porto: CCRN.
- Galego, C. & Gomes, A. A. (2005). *Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação*. Revista Lusófona de Educação, 5, 173-184. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/rle/n5/n5a10.pdf>, acessado em 21 de Junho de 2017.
- Gomes, Jorge F., Cunha, Miguel Pina e, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos E., (2008). *“Análise do Trabalho”*. In Gomes, Jorge F., Cunha, Miguel Pina e, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos E., Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo, pp.132-266.
- Haguette, T. M. F. (1995). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes.
- Igea, D.; Austin, J.; Beltrán, A.; & Martin, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Junior, E. F. G.; Medeiros, S.; Augusta, C. (2017). *Análise Documental: uma metodologia da pesquisa para a Ciência da Informação*. Temática ISSN|1807-8931. V.13 n.7
- Kahalas, H. (1985), The environmental context of performance evaluation and its effects on current practices, in *The performance appraisal sourcebook*, Massachusetts, Human Resources Development Press.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2009) *Focus groups: A practical guide for applied research* (4th Ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ludke, M.; André, M.E.D.A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Madureira, C. (2004). *A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública portuguesa*. Oeiras: Edições INA.
- Marphatia, A. A. & Edge K. (2015). Editorial: Participatory research and evaluation approaches in developing contexts: reviewing evidence on professional practice and capacity development. *Journal Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 27:1, 1874-8600.
- Marta, J. M. V. (2000). *Imperfeições e Competição no Processo Político: Uma Aplicação aos Governos Locais*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Martins, I., Candeias, I. e Costa, N. (2010). *Avaliação e regulação do desempenho profissional*. Coleção Situações de Formação, ISBN: 978-972-789-326-3.

- Mejía Gómez. (2002). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Y. M. López, Trans.3ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Mitchell, Terence (1985). *People in Organizations*. Singapore: McGraw-Hill.
- Morgado, J. (2012). *O Estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: De Facto Editoras.
- Morgan, D. L. (1996). Focus group. *Annual Review Sociology*, 22, 129-152.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Morse, J. M. (1994). *Aspetos essenciais de metodologia de investigação qualitativa*. Coimbra: Redhorse.
- Patton, M. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Pedrotti, P. O. (2012). *Avaliação de Desempenho*. Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu; Gestão de Pessoas.
- Peralta, M. H. (2002). Como avaliar competência(s)? Algumas considerações. In: P. Abrantes (Cord.). *Avaliação das Aprendizagens: das concepções às práticas* (pp. 24-33): Lisboa:DEB.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (3.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Perrenoud, Ph. (1999). *Avaliação – Da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artmed.
- Ribeiro, A. J. (2007). *Governância Municipal: Cidadania e Governação nas Câmaras Municipais Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Rocha, J. A. & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão de Objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Roldão, M. C. (2003). *Gestão do currículo e avaliação de competências. As questões dos professores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Sánchez Díaz, M.; Vega Valdés, J. (2003). Algunos aspectos teórico-conceptuales sobre el análisis documental y el análisis de información. *Ciencias de la Información*, 34 (2): 49-60.
- Santos, J. A. (1987). *Poder Local*. Lisboa: Ed. Mosaico.
- Santos Guerra, M. (2007). *Uma flecha no alvo: a avaliação como aprendizagem*. São Paulo: Edições Loyola.
- Secretaria de Estado da Administração Pública (2004). *Avaliação do Desempenho, Manual de Apoio*. Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt/>, acedido em 10 de outubro de 2017.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. London: Sage.

- Soares, I. S., Veloso, A. L. & Keating, J. B. (2014). *Focus Group: Considerações teóricas e metodológicas*. Revista Lusófona de educação, 26, 175-190. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rle/n26/n26a12.pdf>, acessado em 22 de Junho de 2017.
- Stenhouse, L. (1983). Research methodology “Research is systematic inquiry made public.” *British Educational Research Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 11-20.
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N. & Rook, D. W. (2007). *Focus groups: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Stronge, J. (2010). O que funciona, de facto, na avaliação de professores: breves considerações. In: M.A. Flores (Org.). *A avaliação de professores numa perspectiva internacional. Sentidos e implicações* (pp. 23-43) Porto: Areal Editores.
- Torres, L., Palhares, J.A. (org.) (2014). *Metodologia de investigação em ciências Sociais da Educação*. Vila Nova de Famalicão: Húmus.
- Vickery, M. (1970). *Techniques of information retrieval*. London: Butterworths.
- Vieira, F. (2009). Para uma visão transformadora da supervisão pedagógica. *Educação & Sociedade*, 29(105), 197-217.
- Zuroski, A. & Luluquisen, M. (2002). Participatory Evaluation, What is it? Why do it? What are the challenges?. *Journal Policy & Practice*, 5, pp. 1-6.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro

Despacho N.º 2/2015 – SIADAP – 2015/2016 – Fases do Procedimento da Avaliação do Desempenho – SIADAP 3

Diário da República, 1.ª série – N.º 172 – 4 de Setembro de 2009

Diário da República, 1.ª série – N.º 242 – 13 de Dezembro de 2013

Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro com alterações introduzidas pela Lei n.º 7-A/2016, de 30 de Março

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro com alterações introduzidas pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro

Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro

ANEXO I – ENTREVISTA APLICADA AOS DIRIGENTES DA AUTARQUIA

Entrevista:

Questões aplicadas ao mesmo tempo.

1. Na sua perspetiva, existe uma articulação de informação entre os objetivos Plurianuais da Autarquia e os objetivos de cada serviço? De que forma?
2. Na sua perspetiva, existe uma articulação de informação entre os objetivos Plurianuais da Autarquia e os objetivos de cada Dirigente? De que forma?
3. Na sua perspetiva, existe uma articulação de informação entre os objetivos Plurianuais da autarquia e os objetivos de cada trabalhador? De que forma?
4. Como lhe é chegada a informação acerca dos objetivos Plurianuais da Autarquia?
5. Considera que a avaliação do desempenho é um instrumento que promove o desenvolvimento profissional dos trabalhadores? Justifique.
6. Considera que a avaliação do desempenho é um instrumento que promove o desenvolvimento dos serviços prestados? Justifique.
7. Confronta-se com dificuldades na operacionalização do processo de avaliação do desempenho? Quais?
8. Considera que necessita de mais apoio neste processo? Em que domínios? (durante o biénio e/ou no momento da avaliação)
9. A monitorização de informação ao longo do biénio avaliativo, seria vantajosa para o momento da avaliação? Em que aspetos ajudaria?

10. Considera possuir informação suficiente sobre a calendarização e operacionalização das várias fases do processo da avaliação do desempenho?
11. Que informação possuem os trabalhadores do serviço relativamente à possibilidade de poderem reformular os objetivos associados à sua avaliação?
12. Do seu ponto de vista, por que motivo o processo de avaliação se encontra com um atraso significativo?
13. O que considera necessário, mudar ou criar para a resolução das lacunas no processo de avaliação do desempenho?

ANEXO II – PROPOSTAS DOS DIRIGENTES RESULTANTES DA ENTREVISTA APLICADA

Propostas dos Dirigentes, resultantes das Entrevistas:

- Criação de uma ferramenta de monitorização de informação;
 - Realização dessa mesma monitorização de informação de 3 em 3 meses, ou de 6 em 6 meses;
- Criação de uma ferramenta para recolha da satisfação dos munícipes, em Divisões que não existe;
- Criação de um manual de execução – com toda a informação acerca do processo do SIADAP - para cada biénio (reformulação, caso a lei altere);
- Criação de um mapa com a calendarização e operacionalização das várias fases do processo de avaliação do desempenho;
- Conforme as fases do processo de avaliação do desempenho, definir e disponibilizar um horário para os Dirigentes realizarem o momento de avaliação, não sendo incomodados nessas horas e/ou dias, a não ser para um assunto de máxima urgência (tempo definido conforme o nº de trabalhadores de cada Divisão e/ou complexidade da mesma);
- Criação de um protocolo de entrega – para todos os momentos de entrega de documentos referentes ao processo da avaliação do desempenho;
- Mais rigor na articulação dos objetivos Plurianuais da Autarquia com os objetivos dos serviços, dos Dirigentes e dos trabalhadores;
- Transmitir de forma específica e dentro dos prazos os objetivos Plurianuais da Autarquia;
- Definição de objetivos estratégicos por parte do Executivo (considerando até possível serem criados de quatro em quatro anos conforme a tomada de posse de novo órgão hierárquico), para que as Divisões tomem conhecimento do que se pretende efetuar;
- Iniciar o processo no topo da pirâmide (Executivo) e descer até ao SIADAP I, SIADAP II e SIADAP III;
- Mais apoio na elaboração de objetivos exequíveis;

- Papel dos Recursos Humanos em sensibilizar o Executivo;
- Disputar reuniões entre os Recursos Humanos e os Dirigentes para se verificar mais apoio por parte dos Recursos Humanos em dúvidas que surjam aos Dirigentes;
- O Executivo frequentar formação acerca do SIADAP;
- Realizar uma distribuição mais justa das "Quotas";
- Aumentar a atribuição de mais "Relevantes";
- Avaliação mais rigorosa e critérios mais específicos;
- Mesmo rigor para todos os Dirigentes;
- Mais harmonização entre os serviços;
 - Mais harmonização na definição dos objetivos;
- Definição de um colaborador cujas suas funções sejam apenas o SIADAP (a todos os níveis);
- Necessidade de contratar uma empresa externa que avalie a eficácia dos serviços, aplicando até a técnica do "cliente-mistério" para conseguinte recolha de informação;
- Considerar o processo do SIADAP, um processo prioritário.

ANEXO III – PROTOCOLO DE ENTREGA: DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

PROTOCOLO DE ENTREGA										
Divisão Administrativa e Financeira										
BIÊNIO AVALIATIVO 2017/2018										
Secção/ Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Apoio Especializado	Ivone									
	Isabel									
Serviço de Aprovisionamento e Apoio às Unidades Operativas	Jorge									
	Manuel									
	Margarida									
Serviço de Contabilidade e Património	Davide									
	Irene									
	Fátima									
	Miguel									
	Osvaldo									

Pág. 1 de 3

Secção/ Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Tesouraria	João									
	Maria									
	Maria									
Secção de Atividades e Cobranças	Ana									
	António									
	Elisabete									
	Fernando									
	Filomena									
	Jorge									
	José									
Leandro										
Secção de Recursos Humanos	Ricardo									
	Euridice									
	Maria									
	Vanessa									

Pág. 2 de 3

Secção/ Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Atendimento ao Público	Elisa									
	Joana									
	Susana									
	Vera									
Secção de Expediente, Documentação e Arquivo	Cristiana									
	Pedro									
	Márcia									
	Adelaide									
	Sofia									
	Emília									
	Lucinda									
	Rosa									
Isaura										

ANEXO IV – PROTOCOLO DE ENTREGA: DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO

PROTOCOLO DE ENTREGA

Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo
BIÊNIO AVALIATIVO 2017/2018

Secção/ Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	Ana									
	Catarina									
	Filipe									
	Hélder									
	Joana									
Serviço de Gestão Urbanística	Maria									
Serviço de Fiscalização Municipal	Rui									
	Sofia									
	Susana									
Serviço de Planeamento e Ordenamento do Território	Pedro									
	Ricardo									
	Rita									
	Santiago									
	Vânia									

ANEXO V – PROTOCOLO DE ENTREGA: DIVISÃO DE AMBIENTE E SERVIÇOS DE GESTÃO

PROTOCOLO DE ENTREGA

Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão
BIÊNIO AVALIATIVO 2017/2018

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Obras Públicas e Fiscalização	Adriano									
	Alexandre									
	Antônio									
	Daniel									
	Eugênio									
	Fernando									
	Filipe									
	Andreia									
	Sofia									
	Paula									
	Maria									
	Rosa									
	Tristão									

Pág. 1 de 5

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Gestão do Sistema de Qualidade	Sandra									
Serviço de Gestão do Sistema de Informação	Carlos									
	João									
Serviço de Auditoria e Controle	Carla									
	Luis									
Serviço de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional	Sérgio									
	Cristiano									
Serviço de Mercados e Forno	Tânia									
	Custódia									
	Raquel									
	Manuel									

Pág. 2 de 5

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Ambiente e Gestão dos Espaços Verdes	Amanda									
	Amindo									
	Duarte									
	Francisco									
	Inácio									
	Joaquim									
	Adelino									
	Vitor									
	Narciso									
	Mário									
Felsberta										
Manuel										

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Higiene e Limpeza	Albertino									
	Alberto									
	Anselmo									
	Artur									
	Augusto									
	Eva									
	Catarina									
	Georgina									
	Angêla									
	Andreia									
	João									
	Madalena									
	Marta									
	Natividade									
	Rute									
	Romão									
Isabel										
Jesus										
Soraia										
Serafim										

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Veterinária Municipal	Sónia									
Serviço de Energia	Armindo									
	Francisca									
	Sérgia									
Serviço Municipal de Protecção Civil	Alexandra									
	Abílio									
	Luís Filipe									
	Humberto									
	Matilde									
	Rogério									

Pág. 5 de 5

ANEXO VI – PROTOCOLO DE ENTREGA: DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SOCIOCULTURAL

PROTOCOLO DE ENTREGA

Divisão de Desenvolvimento Sócio-cultural
BIÉNIO AVALIATIVO 2017/2018

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Cultura	Ana									
	Cora									
	Filmino									
	Francisco									
	Paulo									
	Pedro									
Serviço de Turismo	Cláudia									
	Fernando									
	Mário									
	Jorge									
	Natália									
	Cecília									

Pág. 1 de 3

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Desporto, Juventude e Associativismo	Leandro									
	António									
	Artur									
	Bernardete									
	Bruno									
	Carlos									
	Cristina									
	Davide									
	Fernando									
	Ivone									
	Jerónimo									
	João									
	Jacinta									
	José									
	Luis									
Júlia										
Nelson										
Vitor										

Pág. 2 de 3

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Ação Social	Isabel									
Serviço de Educação	Albertina									
	Ângela									
	Arminda									
	Alice									
	Amália									
	Conceição									
	Guilhermina									
	Marta									
	Manuel									
	Raquel									
Sónia										
Serviço de Documentação e Arquivo Municipal	Fátima									
	Helena									
	Madalena									
	Salomé									

Pág. 3 de 3

ANEXO VII – PROTOCOLO DE ENTREGA: DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SOCIOCULTURAL – AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

PROTOCOLO DE ENTREGA

Divisão de Desenvolvimento SócioCultural
BIÊNIO AVALIATIVO 2017/2018

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
	Alexandrina									
	Almerinda									
	Ana Maria									
	Ana Luísa									
	Ana Raquel									
	António									
	Antorino									
	Avelino									
	Cosme									
	Beatriz									
	Betsi									
	Carina									
	Carla									
	Sofia									

Pág. 1 de 5

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Desporto, Juventude e Associativismo	Leandro									
	António									
	Artur									
	Bernardete									
	Bruno									
	Carlos									
	Cristina									
	Davide									
	Fernando									
	Ivone									
	Jerónimo									
	João									
	Jacinta									
	José									
	Luís									
	Júlia									
Nelson										
Vitor										

Pág. 2 de 3

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Agrupamento de Escolas	Liana									
	Belém									
	Conceição									
	Vanda									
	Luz									
	Mário									
	Celeste									
	Guilherme									
	Carolina									
	Rosalina									
	Deolinda									
	Céu									
	Sameiro									
	Emília									
	Filomena									
Gracinda										
Helena										

Pág. 3 de 5

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
	Isabel									
	Maria José									
	Ivo									
	Natália									
	Olívia									
	Suzeta									
	Teresa									
	Venezina									
	Hélder									
	Marlene									
	Marta									
	Nazaré									
	Olga									
	Inácio									
	Paulo									
	Rosa Maria									
	Sandra									
	Sandrine									
	Susana									
	Silvia									
Manuela										
Vidal										

Pág. 4 de 5

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Tavora	Alfredo									
	Carlota									
	Carlos Manuel									
	Celestina									
	Fernanda									
	João Carlos									
	Jorge									
	Lidia									
	Margarte									
	Mónica									
	Mário									
João										
Ulisses										

ANEXO VIII – PROTOCOLO DE ENTREGA: DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DE PATRIMÓNIO

PROTOCOLO DE ENTREGA

Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património
BIÉNIO AVALIATIVO 2017/2018

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Fiscalização de Obras Municipais	Anita									
	Armando									
	Germano									
	Jorge									
	Maria									
	Sameiro									
Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas	Artur									
	Carolina									
	Luis									
	Luis									

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Conservação de Equipamentos	Amaro									
	António									
	Filipe									
	Amanda									
	Tiago									
	Eugénio									
	João									
	Marco									
	Paulo									
	José									
	Marques									
	Apolinário									
	Laurinda									

Pág. 2 de 3

Serviço	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Serviço de Conservação da Rede Viária	Fernando									
	Flávio									
	Ilídio									
	Juliana									
	Rodrigo									
	Júlio									
	Laurentino									
	Gil									
	Patrícia									
	Alexandra									
	Laura									
	Mário Brandão Gomes									
	Carina									
Silvestre										

Pág. 3 de 3

ANEXO IX – PROTOCOLO DE ENTREGA: GABINETE DE APOIO À PRESIDÊNCIA, ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL E COMUNICAÇÃO

PROTOCOLO DE ENTREGA										
Gabinete de Apoio à Presidência, Administração Municipal e Comunicação										
BIÊNIO AVALIATIVO 2017/2018										
Gabinete	Trabalhadores	Entrega das Fichas de Avaliação nos RH			Entrega das Fichas de Avaliação Homologadas pelo Presidente aos Avaliadores			Entrega das Fichas de Avaliação nos RH para Arquivo		
		Data	RH	Avaliador	Data	GAP	Avaliador	Data	RH	Avaliador
Gabinete de Apoio à Presidência, Administração Municipal e Comunicação	Eliana									
	Deolinda									
	João									
	Tânia									

Pág. 1 de 1

ANEXO X – CALENDARIZAÇÃO: DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

SIADAP I:

Divisão Administrativa e Financeira				
subsistema de Avaliação do Desempenho dos <u>Serviços</u> da Administração Pública				
SIADAP I				
2018				
ANUAL				
Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 4º trimestre de 2017	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2017	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2018	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal
Relatório Sintético do 1º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Abril de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório Sintético do 2º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Julho de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente

Pág. 1 de 2

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 3.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Outubro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Proposta de Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Novembro de 2018	Elaborar uma Proposta de Objetivos para a sua Unidade Orgânica e apresentá-la ao Executivo.	Dirigente
Aprovação dos Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Dezembro de 2018	Aprovação dos Objetivos da U.O. pelo Executivo.	Executivo
Relatório Sintético do 4.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2019	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2018	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2019	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal

SIADAP II:

Divisão Administrativa e Financeira
Sistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP II
2016 a 2019

Comissão de Serviço: De 01-07-2016 a 30-06-2019 - 3 ANOS

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 16 de Junho de 2016 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2017	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Relatório Final de Demonstração das Atividades e Resultados Obtidos	Art.º 23.º da Lei 2/2004, de 15 de Janeiro	90 dias antes do término da Comissão de Serviço	A renovação da Comissão de Serviço dependerá da análise circunstanciada do respetivo desempenho e dos Resultados obtidos, a qual terá como referência o Processo de Avaliação do Dirigente cessante, assim como de Relatório de Demonstração das Atividades prosseguidas e dos Resultados obtidos.	Dirigente
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 15 de Junho de 2019 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara

* Não corresponde a nenhum Artigo, mas sim a um Prazo Definido Internamente

Pág. 2 de 2

SIADAP III:

Divisão Administrativa e Financeira
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SIADAP III
2017/2018

BIENAL

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Planeamento do Ciclo Bienal 2017/2018	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2018)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Dirigente Máximo do Serviço - Presidente da Câmara
Auto-Avaliação (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2018)	A Autoavaliação é obrigatória. É solicitada pelo Avaliador ou entregue por iniciativa do Avaliado (n.º 2, art.º 63.º).	Por solicitação do Avaliador ou iniciativa do Avaliado
Avaliação Prévia (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2018)	Preenchimento das Fichas de Avaliação de Desempenho para serem apresentadas na Reunião de Harmonização de Avaliações. Tendo presente as orientações do CCA, os Parâmetros e os Indicadores de Desempenho.	Avaliador
Harmonização das Propostas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 64.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	2.ª quinzena de Janeiro (2018)	O CCA procede à análise das Propostas de Avaliação e à sua Harmonização, assegurando o cumprimento das Quotas legalmente fixadas. Início do Processo de Validação das Propostas de Desempenho Relevante e Desempenho Inadequado e de reconhecimento de Desempenhos Excelentes.	CCA

Pág. 1 de 4

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reunião de Avaliação (2017/2018)	Art.º 65.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Durante o mês de Fevereiro (2019)	O Avaliador dá conhecimento da Avaliação, após Harmonização pelo CCA.	Marcada pelo Avaliador ou solicitada pelo Avaliado
Contratualização dos Objetivos 2019/2020	Art.º 66.º, 67.º e 68.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Fevereiro (Aquando da reunião de avaliação) (2019)	Contratualização dos Parâmetros de Avaliação para o novo biénio (art.ºs 66, 67 e 68).	Avaliador/Avaliado
Validações e Reconhecimentos das Fichas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Março (2019)	As Fichas de Avaliação com as respetivas fundamentações devem estar presentes no CCA. Em caso de não validação da Proposta de Avaliação, o CCA devolve o Processo ao Avaliador, acompanhado de fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação (n.º 3 art.º 69). Validação das Propostas de Avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho	CCA
Manutenção da Proposta	69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	No prazo fixado pelo CCA	No caso do Avaliador decidir manter a Proposta anteriormente formulada, deve apresentar, fundamentação adequada perante o CCA (n.º 4 art.º 69).	Avaliador
Proposta Final de Avaliação	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	3 dias após a receção das fichas reavaliadas	No caso do CCA não acolher a Proposta apresentada, nos termos do ponto anterior, estabelece a Proposta Final de Avaliação, que transmite ao Avaliador, para que este dê conhecimento ao Avaliado e remeta via Hierárquica para Homologação (n.º 5 art.º 69).	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA		3 dias após a reunião do CCA	Deve comunicar aos Avaliadores e Avaliados as Deliberações do CCA.	Responsável pelo SIADAP
Pedido de apreciação da Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/201, de 31 de Dezembro	10 dias úteis após conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação	Fase facultativa. O Avaliado poderá requerer ao Presidente da Câmara que o seu processo seja submetido à apreciação da Comissão Paritária. Trata-se de um parecer não vinculativo (n.º 1 art.º 70).	Pedido de apreciação da Comissão Paritária

Pág. 2 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apreciação pela Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis a partir da data em que tenha sido solicitada intervenção	Expressa-se através de Relatório com Proposta de Avaliação (n.º 5 art.º 70).	Comissão Paritária
Pedido de Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da validação da Menção Relevante	Fase facultativa. O pedido de Reconhecimento de Excelente poderá ser efetuado pelo Avaliador ou pelo Avaliado devendo a Proposta ser obrigatoriamente fundamentada.	Avaliador ou Avaliado
Reunião e Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias após ter terminado o prazo da fase anterior (CCA)	Apreciação e Deliberação sobre as Propostas apresentadas garantindo o cumprimento das Quotas legalmente fixadas.	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	3 dias úteis após a reunião prevista na fase anterior	O responsável do SIADAP comunicará aos Avaliadores e Avaliados das notas validadas pelo CCA e promoverá a publicação das mesmas (n.º 3 art.º 51.º).	Responsável pelo SIADAP
Homologação (2017/2018)	Art.º 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Abril (2019)	Homologação da Avaliação atribuída.	Presidente da Câmara
Divulgação dos Resultados (2017/2018)	Art. 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após homologação	Divulgação dos Resultados do SIADAP (menções qualitativas) na DGAL e internamente na página eletrónica da entidade.	SRH - Responsável pelo SIADAP

Pág. 3 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da avaliação	O prazo para apresentação de Reclamação do Ato de Homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.	Avallado
Decisão da Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 Dezembro	15 dias úteis após a data da receção da reclamação	Na Decisão da Reclamação, deverá ter tido em conta, os fundamentos apresentados pelo Avallado na Reclamação e pelo Avallador, bem como, se for caso disso, os Relatórios da Comissão Paritária ou do CCA, caso tenham sido oportunamente requeridos (n.º 2 art.º 72.º).	Presidente da Câmara
Planeamento do Ciclo Bienal 2019/2020	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2018)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Presidente da Câmara

Pág. 4 de 4

ANEXO XI – CALENDARIZAÇÃO: DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO

SIADAP I:

Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo
subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP I
2018

ANUAL

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 4º trimestre de 2017	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2017	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2018	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal
Relatório Sintético do 1º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Abril de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório Sintético do 2º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Julho de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente

Pág. 1 de 2

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 3.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Outubro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Proposta de Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Novembro de 2018	Elaborar uma Proposta de Objetivos para a sua Unidade Orgânica e apresentá-la ao Executivo.	Dirigente
Aprovação dos Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Dezembro de 2018	Aprovação dos Objetivos da U.O. pelo Executivo.	Executivo
Relatório Sintético do 4.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2019	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2018	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2019	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal

Pág. 2 de 2

SIADAP II:

Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP II
2017 a 2020

Comissão de Serviço: De 14-03-2017 a 13-03-2020 - 3 ANOS

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 26 de Fevereiro de 2017 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2020	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente

Pág. 1 de 2

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Relatório Final de Demonstração das Atividades e Resultados Obtidos	Art.º 23.º da Lei 2/2004, de 15 de Janeiro	90 dias antes do término da Comissão de Serviço	A renovação da Comissão de Serviço dependerá da análise circunstanciada do respetivo desempenho e dos Resultados obtidos, a qual terá como referência o Processo de Avaliação do Dirigente cessante, assim como de Relatório de Demonstração das Atividades prosseguidas e dos Resultados obtidos.	Dirigente
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 15 de Abril de 2020 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara

* Não corresponde a nenhum Artigo, mas sim a um Prazo Definido Internamente

Pág. 2 de 2

SIADAP III:

Divisão de Desenvolvimento Económico e Urbanismo
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SIADAP III
2017/2018

BIENAL

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Planeamento do Ciclo Bienal 2017/2018	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2018)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Dirigente Máximo do Serviço - Presidente da Câmara
Auto-Avaliação (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2019)	A Autoavaliação é obrigatória. É solicitada pelo Avaliador ou entregue por iniciativa do Avaliado (n.º 2, art.º 63.º).	Por solicitação do Avaliador ou iniciativa do Avaliado
Avaliação Prévia (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2019)	Preenchimento das Fichas de Avaliação de Desempenho para serem apresentadas na Reunião de Harmonização de Avaliações. Tendo presente as orientações do CCA, os Parâmetros e os Indicadores de Desempenho.	Avaliador
Harmonização das Propostas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 64.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	2.ª quinzena de Janeiro (2019)	O CCA procede à análise das Propostas de Avaliação e à sua Harmonização, assegurando o cumprimento das Quotas legalmente fixadas. Início do Processo de Validação das Propostas de Desempenho Relevante e Desempenho Inadequado e de reconhecimento de Desempenhos Excelentes.	CCA

Pág. 1 de 4

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reunião de Avaliação (2017/2018)	Art.º 66.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Durante o mês de Fevereiro (2019)	O Avaliador dá conhecimento da Avaliação, após Harmonização pelo CCA.	Marcada pelo Avaliador ou solicitada pelo Avaliado
Contratualização dos Objetivos 2019/2020	Art.º 66.º, 67.º e 68.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Fevereiro (Aquando da reunião de avaliação) (2019)	Contratualização dos Parâmetros de Avaliação para o novo biénio (art.ºs 66, 67 e 68).	Avaliador/Avaliado
Validações e Reconhecimentos das Fichas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 66.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Março (2019)	As Fichas de Avaliação com as respetivas fundamentações devem estar presentes no CCA. Em caso de não validação da Proposta de Avaliação, o CCA devolve o Processo ao Avaliador, acompanhado de fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação (n.º 3 art.º 69). Validação das Propostas de Avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado.	CCA
Manutenção da Proposta	69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	No prazo fixado pelo CCA	No caso do Avaliador decidir manter a Proposta anteriormente formulada, deve apresentar, fundamentação adequada perante o CCA (n.º4 art.º 69).	Avaliador
Proposta Final de Avaliação	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	3 dias após a receção das fichas reavaliadas	No caso do CCA não acolher a Proposta apresentada, nos termos do ponto anterior, estabelece a Proposta Final de Avaliação, que transmite ao Avaliador, para que este dê conhecimento ao Avaliado e remeta via Hierárquica para Homologação (n.º 5 art.º 69).	CCA

Pág. 2 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Comunicação das Deliberações do CCA		3 dias após a reunião do CCA	Deve comunicar aos Avaliadores e Avaliados as Deliberações do CCA.	Responsável pelo SIADAP
Pedido de apreciação da Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis após conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação	Fase facultativa. O Avaliado poderá requerer ao Presidente da Câmara que o seu processo seja submetido à apreciação da Comissão Paritária. Trata-se de um parecer não vinculativo (n.º 1 art.º 70).	Pedido de apreciação da Comissão Paritária
Apreciação pela Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis a partir da data em que tenha sido solicitada intervenção	Expressa-se através de Relatório com Proposta de Avaliação (n.º 5art.º 70).	Comissão Paritária
Pedido de Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da validação da Menção Relevante	Fase facultativa. O pedido de Reconhecimento de Excelente poderá ser efetuado pelo Avaliador ou pelo Avaliado devendo a Proposta ser obrigatoriamente fundamentada.	Avaliador ou Avaliado
Reunião e Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias após ter terminado o prazo da fase anterior (CCA)	Apreciação e Deliberação sobre as Propostas apresentadas garantindo o cumprimento das Quotas legalmente fixadas.	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	3 dias úteis após a reunião prevista na fase anterior	O responsável do SIADAP comunicará aos Avaliadores e Avaliados das notas validadas pelo CCA e promoverá a publicação das mesmas (n.º 3 art.º 51.º).	Responsável pelo SIADAP
Homologação (2017/2018)	Art.º 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Abril (2019)	Homologação da Avaliação atribuída.	Presidente da Câmara

Pág. 3 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Divulgação dos Resultados (2017/2018)	Art. 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após homologação	Divulgação dos Resultados do SIADAP (menções qualitativas) na DGAL e internamente na página eletrónica da entidade.	SRH - Responsável pelo SIADAP
Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da avaliação	O prazo para apresentação de Reclamação do Ato de Homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.	Avaliado
Decisão da Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	15 dias úteis após a data da receção da reclamação	Na Decisão da Reclamação, deverá ter tido em conta, os fundamentos apresentados pelo Avaliado na Reclamação e pelo Avaliador, bem como, se for caso disso, os Relatórios da Comissão Paritária ou do CCA, caso tenham sido oportunamente requeridos (n.º 2 art.º 72.º).	Presidente da Câmara
Planeamento do Ciclo Bienal 2019/2020	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2018)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Presidente da Câmara

Pág. 4 de 4

ANEXO XII – CALENDARIZAÇÃO: DIVISÃO DO AMBIENTE E SERVIÇOS DE GESTÃO

SIADAP I:

Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão
subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP I
2018

ANUAL

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 4º trimestre de 2017	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2017	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2018	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal
Relatório Sintético do 1º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Abril de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório Sintético do 2º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Julho de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente

Pág. 1 de 2

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 3.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Outubro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Proposta de Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Novembro de 2018	Elaborar uma Proposta de Objetivos para a sua Unidade Orgânica e apresentá-la ao Executivo.	Dirigente
Aprovação dos Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Dezembro de 2018	Aprovação dos Objetivos da U.O. pelo Executivo.	Executivo
Relatório Sintético do 4.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2019	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2018	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2019	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal

SIADAP II:

Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP II
2016 a 2019

Comissão de Serviço: De 13-05-2016 a 12-05-2019 - 3 ANOS

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 28 de Abril de 2016 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2017	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Relatório Final de Demonstração das Atividades e Resultados Obtidos	Art.º 23.º da Lei 2/2004, de 15 de Janeiro	90 dias antes do término da Comissão de Serviço	A renovação da Comissão de Serviço dependerá da análise circunstanciada do respetivo desempenho e dos Resultados obtidos, a qual terá como referência o Processo de Avaliação do Dirigente cessante, assim como de Relatório de Demonstração das Atividades prosseguidas e dos Resultados obtidos.	Dirigente
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 27 de Abril de 2019 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara

* Não corresponde a nenhum Artigo, mas sim a um Prazo Definido Internamente

Pág. 2 de 2

SIADAP III:

Divisão de Ambiente e Serviços de Gestão
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SIADAP III
2017/2018

BIENAL

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Planeamento do Ciclo Bienal (2017/2018)	Art.º 82.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2016)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Dirigente Máximo do Serviço - Presidente da Câmara
Auto-Avaliação (2017/2018)	Art.º 83.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2019)	A Autoavaliação é obrigatória. É solicitada pelo Avaliador ou entregue por iniciativa do Avaliado (n.º 2, art.º 83.º).	Por solicitação do Avaliador ou iniciativa do Avaliado
Avaliação Prévia (2017/2018)	Art.º 83.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2019)	Preenchimento das Fichas de Avaliação de Desempenho para serem apresentadas na Reunião de Harmonização de Avaliações. Tendo presente as orientações do CCA, os Parâmetros e os Indicadores de Desempenho.	Avaliador
Harmonização das Propostas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 84.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	2.ª quinzena de Janeiro (2019)	O CCA procede à análise das Propostas de Avaliação e à sua Harmonização, assegurando o cumprimento das Quotas legalmente fixadas. Início do Processo de Validação das Propostas de Desempenho Relevante e Desempenho Inadequado e de reconhecimento de Desempenhos Excelentes.	CCA

Pág. 1 de 4

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reunião de Avaliação (2017/2018)	Art.º 65.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Durante o mês de Fevereiro (2019)	O Avaliador dá conhecimento da Avaliação, após Harmonização pelo CCA.	Marcada pelo Avaliador ou solicitada pelo Avaliado
Contratualização dos Objetivos 2019/2020	Art.º 66.º, 67.º e 68.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Fevereiro (Aquando da reunião de avaliação) (2019)	Contratualização dos Parâmetros de Avaliação para o novo biénio (art.ºs 66, 67 e 68).	Avaliador/Avaliado
Validações e Reconhecimentos das Fichas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Março (2019)	As Fichas de Avaliação com as respetivas fundamentações devem estar presentes no CCA. Em caso de não validação da Proposta de Avaliação, o CCA devolve o Processo ao Avaliador, acompanhado de fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação (n.º 3 art.º 69). Validação das Propostas de Avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado.	CCA
Manutenção da Proposta	69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	No prazo fixado pelo CCA	No caso do Avaliador decidir manter a Proposta anteriormente formulada, deve apresentar, fundamentação adequada perante o CCA (n.º 4 art.º 69).	Avaliador
Proposta Final de Avaliação	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	3 dias após a receção das fichas reavaliadas	No caso do CCA não acolher a Proposta apresentada, nos termos do ponto anterior, estabelece a Proposta Final de Avaliação, que transmite ao Avaliador, para que este dê conhecimento ao Avaliado e remeta via Hierárquica para Homologação (n.º 5 art.º 69).	CCA

Pág. 2 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Comunicação das Deliberações do CCA		3 dias após a reunião do CCA	Deve comunicar aos Avaliadores e Avaliados as Deliberações do CCA.	Responsável pelo SIADAP
Pedido de apreciação da Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis após conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação	Fase facultativa. O Avaliado poderá requerer ao Presidente da Câmara que o seu processo seja submetido à apreciação da Comissão Paritária. Trata-se de um parecer não vinculativo (n.º 1 art.º 70).	Pedido de apreciação da Comissão Paritária
Apreciação pela Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis a partir da data em que tenha sido solicitada intervenção	Expressa-se através de Relatório com Proposta de Avaliação (n.º 5 art.º 70).	Comissão Paritária
Pedido de Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da validação da Menção Relevante	Fase facultativa. O pedido de Reconhecimento de Excelente poderá ser efetuado pelo Avaliador ou pelo Avaliado devendo a Proposta ser obrigatoriamente fundamentada.	Avaliador ou Avaliado
Reunião e Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias após ter terminado o prazo da fase anterior (CCA)	Apreciação e Deliberação sobre as Propostas apresentadas garantindo o cumprimento das Quotas legalmente fixadas.	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	3 dias úteis após a reunião prevista na fase anterior	O responsável do SIADAP comunicará aos Avaliadores e Avaliados das notas validadas pelo CCA e promoverá a publicação das mesmas (n.º 3 art.º 51.º).	Responsável pelo SIADAP
Homologação (2017/2018)	Art.º 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Abril (2019)	Homologação da Avaliação atribuída.	Presidente da Câmara

Pág. 3 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Divulgação dos Resultados (2017/2018)	Art. 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após homologação	Divulgação dos Resultados do SIADAP (menções qualitativas) na DGAL e internamente na página eletrónica da entidade.	SRH - Responsável pelo SIADAP
Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da avaliação	O prazo para apresentação de Reclamação do Ato de Homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.	Avaliado
Decisão da Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 Dezembro	15 dias úteis após a data da receção da reclamação	Na Decisão da Reclamação, deverá ter tido em conta, os fundamentos apresentados pelo Avaliado na Reclamação e pelo Avaliador, bem como, se for caso disso, os Relatórios da Comissão Paritária ou do CCA, caso tenham sido oportunamente requeridos (n.º 2 art.º 72.º).	Presidente da Câmara
Planeamento do Ciclo Bienal 2019/2020	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2018)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Presidente da Câmara

Pág. 4 de 4

ANEXO XIII – CALENDARIZAÇÃO: DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SOCIOCULTURAL

SIADAP I:

Divisão de Desenvolvimento Sócio-cultural
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP I
2018

ANUAL

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 4º trimestre de 2017	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2017	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2018	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal
Relatório Sintético do 1º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Abril de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório Sintético do 2º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Julho de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente

Pág. 1 de 2

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 3.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Outubro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Proposta de Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Novembro de 2018	Elaborar uma Proposta de Objetivos para a sua Unidade Orgânica e apresentá-la ao Executivo.	Dirigente
Aprovação dos Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Dezembro de 2018	Aprovação dos Objetivos da U.O. pelo Executivo.	Executivo
Relatório Sintético do 4.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2019	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2018	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2019	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal

SIADAP II:

Divisão de Desenvolvimento Sociocultural
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP II
2016 a 2019

Comissão de Serviço: De 13-05-2016 a 12-05-2019 - 3 ANOS

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 28 de Abril de 2016 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2017	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 3.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Outubro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Proposta de Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Novembro de 2018	Elaborar uma Proposta de Objetivos para a sua Unidade Orgânica e apresentá-la ao Executivo.	Dirigente
Aprovação dos Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Dezembro de 2018	Aprovação dos Objetivos da U.O. pelo Executivo.	Executivo
Relatório Sintético do 4.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2019	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2018	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2019	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal

Pág. 2 de 2

SIADAP III:

Divisão de Desenvolvimento Sócio-cultural
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SIADAP III
2017/2018

BIENAL

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Planeamento do Ciclo Bienal 2017/2018	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2016)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Dirigente Máximo do Serviço - Presidente da Câmara
Auto-Avaliação (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2019)	A Autoavaliação é obrigatória. É solicitada pelo Avaliador ou entregue por iniciativa do Avaliado (n.º 2, art.º 63.º).	Por solicitação do Avaliador ou iniciativa do Avaliado
Avaliação Prévia (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2019)	Preenchimento das Fichas de Avaliação de Desempenho para serem apresentadas na Reunião de Harmonização de Avaliações. Tendo presente as orientações do CCA, os Parâmetros e os Indicadores de Desempenho.	Avaliador
Harmonização das Propostas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 64.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	2.ª quinzena de Janeiro (2019)	O CCA procede à análise das Propostas de Avaliação e à sua Harmonização, assegurando o cumprimento das Quotas legalmente fixadas. Início do Processo de Validação das Propostas de Desempenho Relevante e Desempenho Inadequado e de reconhecimento de Desempenhos Excelentes.	CCA

Pág. 1 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reunião de Avaliação (2017/2018)	Art.º 66.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Durante o mês de Fevereiro (2019)	O Avaliador dá conhecimento da Avaliação, após Harmonização pelo CCA.	Marcada pelo Avaliador ou solicitada pelo Avaliado
Contratualização dos Objetivos 2019/2020	Art.º 66.º, 67.º e 68.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Fevereiro (Aquando da reunião de avaliação) (2019)	Contratualização dos Parâmetros de Avaliação para o novo biénio (art.ºs 66, 67 e 68).	Avaliador/Avaliado
Validações e Reconhecimentos das Fichas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Março (2019)	As Fichas de Avaliação com as respetivas fundamentações devem estar presentes no CCA. Em caso de não validação da Proposta de Avaliação, o CCA devolve o Processo ao Avaliador, acompanhado de fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação (n.º 3 art.º 69). Validação das Propostas de Avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado.	CCA
Manutenção da Proposta	69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	No prazo fixado pelo CCA	No caso do Avaliador decidir manter a Proposta anteriormente formulada, deve apresentar, fundamentação adequada perante o CCA (n.º4 art.º 69).	Avaliador
Proposta Final de Avaliação	Art.º 69.º da Lei 66-B/2012 de 31 de Dezembro	3 dias após a receção das fichas reavaliadas	No caso do CCA não acolher a Proposta apresentada, nos termos do ponto anterior, estabelece a Proposta Final de Avaliação, que transmite ao Avaliador, para que este dê conhecimento ao Avaliado e remeta via Hierárquica para Homologação (n.º 5 art.º 69).	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA		3 dias após a reunião do CCA	Deve comunicar aos Avaliadores e Avaliados as Deliberações do CCA.	Responsável pelo SIADAP

Pág. 2 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Pedido de apreciação da Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/201, de 31 de Dezembro	10 dias úteis após conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita à homologação	Fase facultativa. O Avaliado poderá requerer ao Presidente da Câmara que o seu processo seja submetido à apreciação da Comissão Paritária. Trata-se de um parecer não vinculativo (n.º 1 art.º 70).	Pedido de apreciação da Comissão Paritária
Apreciação pela Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis a partir da data em que tenha sido solicitada intervenção	Expressa-se através de Relatório com Proposta de Avaliação (n.º 5 art.º 70).	Comissão Paritária
Pedido de Reconhecimento de Exoelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da validação da Menção Relevante	Fase facultativa. O pedido de Reconhecimento de Excelente poderá ser efetuado pelo Avaliador ou pelo Avaliado devendo a Proposta ser obrigatoriamente fundamentada.	Avaliador ou Avaliado
Reunião e Reconhecimento de Exoelência	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	5 dias após ter terminado o prazo da fase anterior (CCA)	Apreciação e Deliberação sobre as Propostas apresentadas garantindo o cumprimento das Quotas legalmente fixadas.	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA	Art.º 51.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	3 dias úteis após a reunião prevista na fase anterior	O responsável do SIADAP comunicará aos Avaliadores e Avaliados das notas validadas pelo CCA e promoverá a publicação das mesmas (n.º 3 art.º 51.º).	Responsável pelo SIADAP
Homologação (2017/2018)	Art.º 71.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Abril (2019)	Homologação da Avaliação atribuída.	Presidente da Câmara

Pág. 3 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da avaliação	O prazo para apresentação de Reclamação do Ato de Homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.	Avallado
Decisão da Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 Dezembro	15 dias úteis após a data de receção da reclamação	Na Decisão da Reclamação, deverá ter tido em conta, os fundamentos apresentados pelo Avallado na Reclamação e pelo Avallador, bem como, se for caso disso, os Relatórios da Comissão Paritária ou do CCA, caso tenham sido oportunamente requeridos (n.º 2 art.º 72.º).	Presidente da Câmara
Planeamento do Ciclo Bialnal 2019/2020	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2018)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Presidente da Câmara

Pág. 4 de 4

ANEXO XIV – CALENDARIZAÇÃO: DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO

SIADAP I:

Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património
subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP I
2018

ANUAL

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 4º trimestre de 2017	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2017	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2018	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal
Relatório Sintético do 1º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Abril de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório Sintético do 2º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Julho de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente

Pág. 1 de 2

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Relatório Sintético do 3.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Outubro de 2018	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Proposta de Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Novembro de 2018	Elaborar uma Proposta de Objetivos para a sua Unidade Orgânica e apresentá-la ao Executivo.	Dirigente
Aprovação dos Objetivos da Unidade Orgânica para 2019	Art.º 81.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Dezembro de 2018	Aprovação dos Objetivos da U.O. pelo Executivo.	Executivo
Relatório Sintético do 4.º trimestre de 2018	Art.º 9.º, n.º 2 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Janeiro de 2019	Relatório com a monitorização trimestral dos Objetivos definidos para a U.O.	Dirigente
Relatório do Desempenho da Unidade Orgânica relativo ao ano de 2018	Art.º 15.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Entrega do Relatório ao Presidente da Câmara.	Dirigente/Presidente da Câmara
Atribuição da Avaliação à Unidade Orgânica	Art.º 12.º, n.º 3 - DL 18/2009, de 4 de Setembro	Até 30 de Abril de 2019	Ratificação pela Câmara Municipal das Avaliações das Unidades Orgânicas atribuídas pelo membro do órgão executivo de que dependem.	Câmara Municipal

Pág. 2 de 2

SIADAP II:

Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP II
2016 a 2019

Comissão de Serviço: De 28-12-2016 a 27-12-2019 - 3 ANOS

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 13 de Dezembro de 2016 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2017	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2018	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente
Apresentação de Relatório Sintético	Art.º 36.º A da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Abril de 2019	Para efeitos de monitorização intercalar, deve ser apresentado ao Dirigente Superior, Relatório Sintético explicitando a evolução dos Resultados obtidos face aos Objetivos negociados.	Dirigente

Pág. 1 de 2

Fase/Atividade	Artigos	Prazo Legal/Definido	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apresentação de Relatório Final de Demonstração das Atividades e Resultados Obtidos	Art.º 23.º da Lei 2/2004, de 15 de Janeiro	90 dias antes do término da Comissão de Serviço	A renovação da Comissão de Serviço dependerá da análise circunstanciada do respetivo desempenho e dos Resultados obtidos, a qual terá como referência o Processo de Avaliação do Dirigente cessante, assim como de Relatório de Demonstração das Atividades prosseguidas e dos Resultados obtidos.	Dirigente
Apresentação de Proposta de "Resultados" e "Competências" para o triénio da Comissão de Serviço	Prazo definido internamente *	Até 15 de Abril de 2020 (15 dias antes do término da Comissão)	Apresentação da Proposta ao Presidente para aprovação.	Dirigente/Presidente da Câmara

* Não corresponde a nenhum Artigo, mas sim a um Prazo Definido Internamente

Pág. 2 de 2

SIADAP III:

Divisão de Obras Municipais e Conservação de Património
Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública

SIADAP III
2017/2018

BIENAL

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Planeamento do Ciclo Bialnal 2017/2018	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2016)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Dirigente Máximo do Serviço - Presidente da Câmara
Auto-Avaliação (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2019)	A Autoavaliação é obrigatória. É solicitada pelo Avaliador ou entregue por iniciativa do Avaliado (n.º 2, art.º 63.º).	Por solicitação do Avaliador ou iniciativa do Avaliado
Avaliação Prévia (2017/2018)	Art.º 63.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	1.ª quinzena de Janeiro (2019)	Preenchimento das Fichas de Avaliação de Desempenho para serem apresentadas na Reunião de Harmonização de Avaliações. Tendo presente as orientações do CCA, os Parâmetros e os Indicadores de Desempenho.	Avaliador
Harmonização das Propostas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 64.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	2.ª quinzena de Janeiro (2019)	O CCA procede à análise das Propostas de Avaliação e à sua Harmonização, assegurando o cumprimento das Quotas legalmente fixadas. Início do Processo de Validação das Propostas de Desempenho Relevante e Desempenho Inadequado e de reconhecimento de Desempenhos Excelentes.	CCA

Pág. 1 de 4

Avaliação do desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reunião de Avaliação (2017/2018)	Art.º 65.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	Durante o mês de Fevereiro (2019)	O Avaliador dá conhecimento da Avaliação, após Harmonização pelo CCA.	Marcada pelo Avaliador ou solicitada pelo Avaliado
Contratualização dos Objetivos 2019/2020	Art.º 66.º, 67.º e 68.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	Fevereiro (Após a reunião de avaliação) (2019)	Contratualização dos Parâmetros de Avaliação para o novo biénio (art.ºs 66, 67 e 68).	Avaliador/Avaliado
Validações e Reconhecimentos das Fichas de Avaliação (2017/2018)	Art.º 69.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	Até 15 de Março (2019)	As Fichas de Avaliação com as respetivas fundamentações devem estar presentes no CCA. Em caso de não validação da Proposta de Avaliação, o CCA devolve o Processo ao Avaliador, acompanhado de fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação (n.º 3 art.º 69). Validação das Propostas de Avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado.	CCA
Manutenção da Proposta	69.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	No prazo fixado pelo CCA	No caso do Avaliador decidir manter a Proposta anteriormente formulada, deve apresentar, fundamentação adequada perante o CCA (n.º 4 art.º 69).	Avaliador
Proposta Final de Avaliação	Art.º 69.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	3 dias após a receção das fichas reavaliadas	No caso do CCA não acolher a Proposta apresentada, nos termos do ponto anterior, estabelece a Proposta Final de Avaliação, que transmite ao Avaliador, para que este dê conhecimento ao Avaliado e remeta via Hierárquica para Homologação (n.º 5 art.º 69).	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA		3 dias após o reunião do CCA	Deve comunicar aos Avaliadores e Avaliados as Deliberações do CCA.	Responsável pelo SIADAP
Pedido de apreciação da Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis após conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação	Fase facultativa. O Avaliado poderá requerer ao Presidente da Câmara que o seu processo seja submetido à apreciação da Comissão Paritária. Trata-se de um parecer não vinculativo (n.º 1 art.º 70).	Pedido de apreciação da Comissão Paritária

Pág. 2 de 4

Fases do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Apreciação pela Comissão Paritária	Art.º 70.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	10 dias úteis a partir da data em que tenha sido solicitada intervenção	Expressa-se através de Relatório com Proposta de Avaliação (n.º 5 art.º 70).	Comissão Paritária
Pedido de Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da validação da Menção Relevante	Fase facultativa. O pedido de Reconhecimento de Excelente poderá ser efetuado pelo Avaliador ou pelo Avaliado devendo a Proposta ser obrigatoriamente fundamentada.	Avaliador ou Avaliado
Reunião e Reconhecimento de Excelência	Art.º 51.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	5 dias após ter terminado o prazo da fase anterior (CCA)	Apreciação e Deliberação sobre as Propostas apresentadas garantindo o cumprimento das Quotas legalmente fixadas.	CCA
Comunicação das Deliberações do CCA	Art.º 51.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	3 dias úteis após o reunião prevista na fase anterior	O responsável do SIADAP comunicará aos Avaliadores e Avaliados das notas validadas pelo CCA e promoverá a publicação das mesmas (n.º 3 art.º 51.º).	Responsável pelo SIADAP
Homologação (2017/2018)	Art.º 71.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	Até 30 de Abril (2019)	Homologação da Avaliação atribuída.	Presidente da Câmara
Divulgação dos Resultados (2017/2018)	Art.º 71.º da Lei 66-D/2012, de 31 de Dezembro	5 dias úteis após homologação	Divulgação dos Resultados do SIADAP (menções qualitativas) na DGAL e internamente na página eletrónica da entidade.	SRH - Responsável pelo SIADAP

Pág. 3 de 4

Fase do Procedimento	Artigos	Prazo Legal	Procedimento/Enquadramento Legal	Intervenientes
Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 Dezembro	5 dias úteis após conhecimento da avaliação	O prazo para apresentação de Reclamação do Ato de Homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.	Avallado
Decisão da Reclamação	Art.º 72.º da Lei 66-B/2012, de 31 Dezembro	15 dias úteis após a data de receção da reclamação	Na Decisão da Reclamação, deverá ter tido em conta, os fundamentos apresentados pelo Avallado na Reclamação e pelo Avallador, bem como, se for caso disso, os Relatórios da Comissão Paritária ou do CCA, caso tenham sido oportunamente requeridos (n.º 2 art.º 72.º).	Presidente da Câmara
Planeamento do Ciclo Bialenal 2019/2020	Art.º 62.º da Lei 66-B/2012, de 31 de Dezembro	Último trimestre do ano anterior ao ciclo avaliativo (2018)	Reunião CCA no último trimestre - definir orientações para o Ciclo Avaliativo seguinte. Critérios para a Ponderação Curricular são definidos em dezembro do ano anterior (art.º 43, n.º 4).	Presidente da Câmara

Pág. 4 de 4

ANEXO XV – MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador	Objetivo	Indicador	Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Atividades e Cobranças	Ana	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	% de solicitações no GSE informados no prazo de 5 dias úteis	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE						
		2. Garantir a correta verificação de processos e emissão de documentos	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico	Tabela de Anotação de Erros						
		3. Garantir a qualidade do serviço prestado	Número de erros identificados	Tabela de Anotação de Erros						
		4. Garantir o correto arquivo de documentos e processos	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico	Tabela de Anotação de Erros						

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Secção de Expediente, Documentação e Arquivo	Angélica	Objetivo	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSE)	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE					
		Indicador	% de processos no GSE informados no prazo de 5 dias úteis						
		Objetivo	2. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSP)	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSP					
		Indicador	% de processos do GSP Genérico que cumpriram o prazo definido na estrutura						
		Objetivo	3. Disponibilizar aos serviços as atas de Reunião de Câmara nos prazos definidos	Tabela/Calendário					
		Indicador	% de atas enviadas para a intranet até 2 dias úteis antes da próxima reunião						
		Objetivo	4. Elaborar e tomar definitivas as atas das Reuniões de Câmara, 5 dias após aprovação	Tabela/Calendário					
		Indicador	Número médio de dias						

 * Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Secção de Recursos Humanos	Cristina	Objetivo	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE					
		Indicador	% de solicitações no GSE informadas no prazo de 5 dias úteis						
		Objetivo	2. Garantir atempadamente o processamento de salários	Monitorização do Objetivo nº 4 do P03					
		Indicador	N.º de processamentos de salários com o ficheiro no Serviço de Tesouraria até dia 20 de cada mês						
		Objetivo	3. Assegurar a emissão das requisições definitivas no prazo de 2 dias úteis a contar da data de autorização	OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO					
		Indicador	% de requisições definitivas emitidas no prazo definido						
		Objetivo	4. Garantir o cumprimento dos prazos legais e pré-definidos no envio de comunicações à SS; CGA; ADSE e outras, e elaboração de documentos da sua responsabilidade	Tabela/Calendário					
		Indicador	% de comunicações enviadas às entidades dentro dos prazos						

 * Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Seção	Trabalhador	Objetivo	Indicador	Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Atendimento ao Público	Elisa	1. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (satisfação dos clientes)	% dos clientes satisfeitos com a qualidade do atendimento ao público	Monitorização do Objetivo nº 1, indicador 1, do P04					
		2. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (GSP)	% de processos do GSP mal classificados na sua tipologia		Monitorização do Objetivo nº 1, indicador 2, do P04				
		3. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (Não conformidades)	N.º de não conformidades identificadas nas atividades desenvolvidas pelo Serviço de Atendimento ao Público	Mapa de Não Conformidades do Sistema da Qualidade					
		4. Dar resposta a solicitações relativas a respostas a ofícios, certidões, informações, etc., da responsabilidade do SAP	Tempo de resposta/entrega		OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO				

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Seção	Trabalhador	Objetivo	Indicador	Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Atividades e Cobranças	Elisabete	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSE)	% de solicitações no GSE informados no prazo de 10 dias úteis	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE					
		2. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSP)	% de processos do GSP Genérico que cumpriram o prazo definido na estrutura		Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSP				
		3. Garantir a correta verificação de processos e emissão de documentos	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico	Tabela de Anotação de Erros					
		4. Garantir a qualidade do serviço prestado	N.º de reclamações recebidas por razões imputáveis aos serviços		Aplicação Informática GSE				

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador	Objetivo	Indicador	Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Contabilidade e Património	Fátima	1. Assegurar o inventariação do património municipal adquirido	% de bens corretamente registados e inventariados no trimestre seguinte à sua aquisição	Monitorização do Objetivo nº 2, indicador 1, do PO2						
		2. Atualizar os registos do inventário dos bens móveis do Município, com validação física, em pelo menos 2 edifícios	% Número de edifícios municipais validados		Monitorização do Objetivo nº 2, indicador 2, do PO2					
		3. Assegurar a emissão das requisições definitivas no prazo de 2 dias úteis a contar da data de autorização	% de requisições definitivas emitidas no prazo definido	Monitorização do Objetivo nº 4 do PO2						
		4. Assegurar a correta elaboração de documentos contabilísticos	Número de documentos elaborados com erros		Tabela de Anotação de Erros					

 * Documento a ser criado

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador	Objetivo	Indicador	Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Atividades e Cobranças	Fernando	1. Elaborar o Plano Anual de verificações e garantir a sua execução	% de execução do Plano de verificações	Aplicação Informática de Metrologia						
		2. Garantir a qualidade na certificação dos serviços de acordo com a ISO 9001 e Procedimentos do IPQ	N.º de não conformidades detetadas em auditoria aos serviços cuja causa é imputável ao serviço		Relatórios de Auditorias do IPQ					
		3. Garantir a efetiva recolha mensal de receita dos parâmetros, e sua manutenção sem reclamações dos clientes contra o mau funcionamento (recolhas anuais)	Número de recolhas anuais	Guias de receita da Aplicação da Contabilidade						
		4. Garantir a efetiva recolha mensal de receita dos parâmetros, e sua manutenção sem reclamações dos clientes contra o mau funcionamento (anomalias)	% de anomalias transmitidas à entidade responsável no prazo de 2 dias		Tabela de Anotação de Erros/Anomalias					

 * Documento a ser criado

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Atividades e Cobranças	Filomena	Objetivo	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSE)	Relatório de produtividade por utilizador da aplicação GSE				
		Indicador	% de solicitações no GSE informados no prazo de 5 dias úteis					
		Objetivo	2. Garantir a qualidade do serviço prestado	Aplicação informática GSE				
		Indicador	N.º de reclamações recebidas cuja causa é uma deficiente prestação de serviço					
		Objetivo	3. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSP)	Relatório de produtividade por utilizador da aplicação GSP				
		Indicador	% de processos do GSP Genérico que cumpriram o prazo definido na estrutura					
Objetivo	4. Garantir a correta verificação de processos e emissão de documentos	Tabela de Anotação de Erros						
Indicador	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico							

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Apoio Especializado	Isabel	Objetivo	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE				
		Indicador	% de solicitações no GSE informadas no prazo de 5 dias úteis					
		Objetivo	2. Assegurar as participações às seguradoras no prazo de 5 dias úteis	Aplicação GSE/Plataformas das Seguradoras				
		Indicador	% de participações efetuadas no prazo					
		Objetivo	3. Assegurar a elaboração de documentos da Assembleia Municipal nos prazos definidos	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de documentos elaborados que cumpriram o prazo					
Objetivo	4. Garantir a qualidade do serviço executado	Tabela de Anotação de Erros						
Indicador	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico							

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Seção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Seção de Expediente, Documentação e Arquivo	Isaura	Objetivo	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSE)	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE				
		Indicador	% de solicitações no GSE informados no prazo de 5 dias úteis					
		Objetivo	2. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil (GSP)	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSP				
		Indicador	% de processos do GSP Genérico que cumpriram o prazo definido na estrutura					
		Objetivo	3. Disponibilizar aos serviços, as atas de reunião de câmara nos prazos definidos	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de atas enviadas para a intranet até 2 dias úteis antes da próxima reunião					
		Objetivo	4. Elaborar e tornar definitivas as atas das reuniões da Câmara, 5 dias após aprovação	Tabela/Calendário				
		Indicador	Número médio de dias					

 * Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Seção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Tesouraria	Jacinta	Objetivo	1. Assegurar que não exista divergências superiores a 1 euro entre o saldo diário das operações de recebimentos e pagamentos e o existente em caixa	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias				
		Indicador	Número de divergências identificadas					
		Objetivo	2. Remeter as ordens de pagamento pagas ao SCP, devidamente instruídas, no prazo médio de 5 dias úteis após o pagamento	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de ordens de pagamento remetidas no prazo definido					
		Objetivo	3. Garantir a qualidade dos documentos elaborados	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias				
		Indicador	Número de erros identificados					
		Objetivo	4. Garantir a qualidade do serviço executado	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias				
		Indicador	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico					

 * Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Tesouraria	Joana	Objetivo	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias					
		Indicador						
		Objetivo	Tabela/Calendário					
		Indicador						
		Objetivo	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias					
		Indicador						
Objetivo	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias							
Indicador		% de ordens de pagamento remetidas no prazo definido						
Objetivo	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias							
Indicador		3. Garantir a qualidade dos documentos elaborados						
Objetivo	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias							
Indicador		4. Garantir a qualidade do serviço executado						
Indicador		Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico						

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Tesouraria	João	Objetivo	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias					
		Indicador						
		Objetivo	Tabela/Calendário					
		Indicador						
		Objetivo	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE					
		Indicador						
Objetivo	Tabela de Anotação de Erros							
Indicador		% de ordens de pagamento remetidas no prazo definido						
Objetivo	Tabela de Anotação de Erros							
Indicador		3. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil						
Objetivo	Tabela de Anotação de Erros							
Indicador		4. Garantir a qualidade do serviço executado						
Indicador		Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico						

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Secção de Recursos Humanos	Lúcia	Objetivo	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE					
		Indicador	% de solicitações no GSE informados no prazo de 5 dias úteis						
		Objetivo	2. Assegurar o cumprimento dos prazos legalmente definidos para a realização de exames de saúde ocasionais aos trabalhadores	OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO					
		Indicador	% de exames de saúde ocasionais realizados no prazo legalmente definidos						
		Objetivo	3. Inexistência de erros e falhas nas informações e procedimentos	Tabela de Anotação de Erros					
		Indicador	N.º de erros identificados pelo Superior Hierárquico						
Objetivo	4. Garantir atempadamente o processamento de salários	OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO							
Indicador	N.º de processamentos de salários com o ficheiro no Serviço de Tesouraria até dia 20 de cada mês								

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Secção de Expediente, Documentação e Arquivo	Lucinda	Objetivo	Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Tabela/Calendário					
		Indicador	% de solicitações no GSE informados no prazo de 5 dias úteis						
		Objetivo	2. Reacionar as reclamações dos consumidores e enviá-las para o CIAB, no dia da entrega	Tabela/Calendário					
		Indicador	% de reclamações enviadas nas 24 horas seguintes						
		Objetivo	3. Organizar os processos de contraordenação e cumprir os prazos definidos no SCOG para notificações	Aplicação Informática SCOG					
		Indicador	% de processos de contraordenação que cumpriram os prazos definidos para notificações						
		Objetivo	4. Elaborar notificação e prorrogação dos embargos nos 2 dias úteis posteriores	Aplicação Informática GSE					
		Indicador	% de processos que cumpriram o prazo definido						

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Seção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Seção de Expediente, Documentação e Arquivo	Márcia	Objetivo	1. Disponibilizar aos serviços as atas de reunião de Câmara nos prazos definidos	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de atas enviadas para a Intranet até 2 dias úteis antes da próxima reunião					
		Objetivo	2. Registrar os contratos nos 2 dias úteis posteriores à assinatura e devolver um dos exemplares ao contratante	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de contratos enviados no prazo definido					
		Objetivo	3. Cumprir as tarefas diárias, relacionadas com a receção e atendimento que lhe são distribuídas	Tabela de Anotação de Erros				
		Indicador	Número de erros identificados					
Objetivo	4. Garantir a correta verificação de processos e emissão de documentos	Tabela de Anotação de Erros						
Indicador	Número de erros identificados pelo Superior Hierárquico							

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Seção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Aproveitamento	Margarida	Objetivo	1. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE				
		Indicador	% de solicitações no GSE informadas no prazo de 5 dias úteis					
		Objetivo	2. Assegurar a tramitação dos processos de procedimentos concursais sem falhas	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias				
		Indicador	% de processos sem falhas de tramitação					
		Objetivo	3. Apoio ao acesso à plataforma eletrónica de contratação, ao portal base.gov, D.R. eletrónico e certificados digitais qualificados	Plataforma Vortal				
		Indicador	% de solicitações tratadas nas 4 horas seguintes					
Objetivo	4. Assegurar as notificações nos prazos definidos	Base de Dados ACESS do Serviço de Aproveitamento - Monitorização do Objetivo nº 1 de P14						
Indicador	Números de desvios identificados pelo Superior Hierárquico							

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA									
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Atendimento ao Público	Marta	Objetivo	1. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (satisfação dos clientes).	Monitorização do Objetivo nº 1, indicador 1, do P04					
		Indicador	% dos clientes satisfeitos com a qualidade do atendimento ao público						
		Objetivo	2. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (processos na ordem do dia)	Monitorização do Objetivo nº 1, indicador 3, do P04					
		Indicador	N.º de processos na ordem do dia para entrada de requerimento/pagamento de taxas que não foram encaminhadas no prazo de dois dias úteis por sua responsabilidade						
		Objetivo	3. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (GSP)	Mapa de Não Conformidades do Sistema da Qualidade					
		Indicador	N.º de processos do GSP mal classificados na sua tipologia por erro do SAP						
		Objetivo	4. Dar resposta a solicitações relativas a respostas a ofícios, certidões, informações, etc., da responsabilidade do SAP	OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO					
Indicador	Tempo de resposta/entrega								

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA									
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Contabilidade e Património	Miguel	Objetivo	1. Assegurar a inventariação do património municipal adquirido	Monitorização do Objetivo nº 2, indicador 1, do P02					
		Indicador	% de bens corretamente registados e inventariados no trimestre seguinte à sua aquisição						
		Objetivo	2. Atualizar os registos do inventário dos bens móveis do Município, com validação física, em pelo menos 2 edifícios	Monitorização do Objetivo nº 2, indicador 2, do P02					
		Indicador	% Número de edifícios municipais validados						
		Objetivo	3. Assegurar a emissão das requisições definitivas no prazo de 2 dias úteis a contar da data de autorização	Monitorização do Objetivo nº 4 do P02					
		Indicador	% de requisições definitivas emitidas no prazo definido						
		Objetivo	4. Assegurar a correta elaboração de documentos contabilísticos	Tabela de Anotação de Erros					
Indicador	Número de documentos elaborados com erros								

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Contabilidade e Património	Sofia	Objetivo	1. Assegurar o correto processamento das despesas	Tabela de Anotação de Erros				
		Indicador	Número de erros identificados					
		Objetivo	2. Assegurar a execução do mapa mensal de pagamentos	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de pagamentos efetuados em 10 dias úteis após autorização do Presidente					
		Objetivo	3. Elaborar os documentos mensais de entrega de fundos de operações de tesouraria até um dia antes da data limite	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de documentos elaborados no prazo definido					
Objetivo	4. Proceder à conferência dos documentos de receita até ao limite de 20 dias úteis após sua cobrança	Tabela/Calendário						
Indicador	% de documentos conferidos no prazo definido							

* Documento a ser criado

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Atendimento ao Público	Vera	Objetivo	1. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (satisfação dos clientes)	Monitorização do Objetivo nº 1, indicador 1, do P04				
		Indicador	% dos clientes satisfeitos com a qualidade do atendimento ao público					
		Objetivo	2. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (GSP)	Monitorização do Objetivo nº 1, indicador 2, do P04				
		Indicador	% de processos do GSP mal classificados na sua tipologia					
		Objetivo	3. Melhorar a qualidade do serviço de atendimento ao público (Não conformidades)	Mapa de Não Conformidades do Sistema da Qualidade				
		Indicador	N.º de não conformidades identificadas nas atividades desenvolvidas pelo Serviço de Atendimento ao Público					
		Objetivo	4. Dar resposta a solicitações relativas a respostas a ofícios, certidões, informações, etc., da responsabilidade do SAP	OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO				
		Indicador	Tempo de resposta/entrega					

Pág. 1 de 1

ANEXO XVI – MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO

		MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO							
		DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO							
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	Alice	Objetivo	1. Proceder à análise dos processos de licenciamento no prazo máximo de 4 dias úteis	Relatório de Gestão GSP					
		Indicador	No mínimo 90% de processos informados no prazo de 4 dias úteis						
		Objetivo	2. Erros/omissões na verificação de processos e emissão de documentos	Relatório das Auditorias Internas					
		Indicador	No máximo 5% de erros e ou omissões						
		Objetivo	3. Organização e numeração dos processos de licenciamento no prazo máximo de 4 dias úteis	Relatório das Auditorias Internas					
		Indicador	No mínimo 90% de processos tratados no prazo de 4 dias úteis						
		Objetivo	4. Prestar eficazmente esclarecimentos às colaboradores do SAP e técnicos externos	Reclamações apresentadas (Número)					
		Indicador	No máximo 5 erros e reclamações						

Pág. 1 de 1

		MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO							
		DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO							
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	Carla	Objetivo	1. Informar os processo em situação de controlo de prazo (entrega de especialidades, audiência prévia, requerer o alvará, execução de obra, entrega de elementos) 5 dias após o termo do prazo	Relatório de Gestão GSP					
		Indicador	Desvio máximo de 2 dias úteis						
		Objetivo	2. Garantir a observância das disposições legais, na tramitação dos processos da competência SAOUL	Avaliação Contínua pela Chefe de Divisão					
		Indicador	No mínimo 5% de processos que não cumpriram as disposições legais						
		Objetivo	3. Prestar as informações internas no máximo de 5 dias	Relatório de Gestão GSP/GSE					
		Indicador	No mínimo 90% de informações prestadas no prazo de 5 dias úteis						
		Objetivo	4. Controlar e garantir o cumprimento dos prazos legais e pré-definidos na tramitação dos processos em curso na SAOUL	Relatório de Gestão GSP/GSE					
		Indicador	No mínimo 90% de informações prestadas no prazo de 5 dias úteis						

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	Carlos	Objetivo	1. Proceder à análise dos pedidos GSP/GSE no prazo máximo de 4 dias úteis	Relatório de Gestão GSP/GSE				
		Indicador	No mínimo 90% dos pedidos no prazo de 4 dias úteis					
		Objetivo	2. Proceder ao taxamento dos processos de licenciamento no prazo máximo de 2 dias úteis	Relatório de Gestão GSP/GSE				
		Indicador	No mínimo 90% de processos informados no prazo de 2 dias úteis					
		Objetivo	3. Efetuar a georeferenciação dos processos de licenciamento dentro do prazo pré-definido	Avaliação Contínua pelo Dirigente				
		Indicador	No mínimo 90% de processos georeferenciados dentro do prazo					
		Objetivo	4. Elaborar procedimento sobre gestão de números de polícia	Avaliação Contínua pelo Dirigente				
		Indicador	Procedimento elaborado e aprovado pelo dirigente					

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	Clementina	Objetivo	1. Proceder às comunicações/notificações das decisões/despachos no prazo máximo de três dias úteis, sem erros/deficiências	Relatório GSP				
		Indicador	No mínimo 95% de comunicações/notificações no prazo de 3 dias úteis, sem erros/deficiências					
		Objetivo	2. Emitir os alvarás de construções e utilização e certidões e verificar e anexar os documentos a anexar a cada título, dentro dos prazos pré-definidos, sem erros/deficiências	Relatório GSP				
		Indicador	No mínimo 90% dos alvarás de construção, utilização e certidões dentro dos prazos pré-definidos, sem erros/deficiências					
		Objetivo	3. Proceder à remessa dos processos de licenciamento para o arquivo e execução de obra, de acordo com o definido no mapa de processo de gestão urbanística	Relatórios de Auditoria Interna				
		Indicador	No máximo 5% de erros e reclamações					
		Objetivo	4. Preparar dossier para as comissões de vistorias e acompanhar o procedimento de acordo com o mapa de processo de gestão urbanística	N.º de reclamações dos elementos da Comissão Vistorias				
		Indicador	No máximo 5% de erros e reclamações					

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO								
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO								
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	Glória	Objetivo	1. Proceder às comunicações/notificações das decisões/despachos no prazo máximo de três dias úteis sem erros/deficiências	Relatório GSP				
		Indicador	No mínimo 90% de comunicações/notificações no prazo de 3 dias úteis sem erros/deficiências					
		Objetivo	2. Emitir os alvarás de construções e utilização e certidões e verificar e anexar os documentos a anexar a cada título, dentro dos prazos pré-definidos sem erros/deficiências	Relatório GSP				
		Indicador	No mínimo 90% dos alvarás de construção, utilização e certidões dentro dos prazos pré-definidos sem erros/deficiências					
		Objetivo	3. Proceder à verificação e notificações de procedimentos relativos ao Licenciamento Zero e RJACSP, no prazo máximo de três dias úteis sem erros/deficiências	Relatórios de Auditoria Interna				
		Indicador	No mínimo 90% de verificações/notificações no prazo de 3 dias úteis sem erros/deficiências					
Objetivo	4. preparar dossier para as comissões de vistas e acompanhar o procedimento de acordo com o mapa de processo de gestão urbanística	N.º de reclamações dos elementos da Comissão Vistorias						
Indicador	No máximo 5% de erros e reclamações							

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO								
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E URBANISMO								
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Secção Administrativa de Operações Urbanísticas e Outros Licenciamentos	António	Objetivo	1. Concluir nos prazos e termos previamente estabelecidos, as tarefas constantes na Ficha de Planeamento	Avaliação Contínua pelo Responsável Directo				
		Indicador	85% das atividades constantes na Ficha de Planeamento "Objetivos definidos pelo Executivo" realizadas no prazo previsto					
		Objetivo	2. Executar as tarefas, não constantes na Ficha de Planeamento, nos prazos previamente acordados com os clientes internos	Avaliação Contínua pelo Responsável Directo				
		Indicador	No mínimo 80% das tarefas executadas nos termos e prazos previamente acordados					
		Objetivo	3. Apresentar uma proposta de melhoria no âmbito dos Serviços de Topografia	Avaliação Contínua pelo Responsável Directo				
		Indicador	Apresentar no mínimo uma proposta de melhoria					
		Objetivo	4. Garantir a qualidade e eficiência nos serviços prestados aos clientes externos	GSE - Relatórios de Gestão, Avaliações de Satisfação dos Municípios				
		Indicador	No mínimo 80% dos clientes deverão sentir-se satisfeitos coma eficiência e qualidade do serviço prestado					

ANEXO XVII – MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: DIVISÃO DO AMBIENTE E SERVIÇOS DE GESTÃO

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO DE AMBIENTE E SERVIÇOS DE GESTÃO									
Serviço/Seção	Trabalhador	Objetivo	Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Obras Públicas e Fiscalização	Adriano	Objetivo	1. Assegurar a qualidade do serviço prestado	Aplicação Informática GSE/GSP					
		Indicador	Número de reclamações cuja causa é imputada ao serviço						
		Objetivo	2. Garantir a colocação de contadores nos prazos definidos	Aplicação Informática GSP					
		Indicador	% de contadores colocados cujo prazo definido foi cumprido						
		Objetivo	3. Garantir o cumprimento dos prazos acordados com o Chefe de Divisão	Ficha de Planeamento das Obras de Ampliação a Executar					
		Indicador	% de atividades executadas no prazo acordado						
		Objetivo	4. Melhorar a eficácia dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Aplicação Informática GSE/GSP					
		Indicador	% de solicitações no GSE e GSP, informadas no prazo de 10 dias úteis						

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO DE AMBIENTE E SERVIÇOS DE GESTÃO									
Serviço/Seção	Trabalhador	Objetivo	Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Auditoria e Controlo	Luís	Objetivo	1. Garantir a correta classificação e organização dos processos de candidaturas de acordo com o estabelecido pelos Regulamentos gerais dos Quadros Comunitários	Plataforma dos Programas de Financiamento					
		Indicador	% de dossiers de Operações organizadas de acordo com os Regulamentos Gerais e Específicos de cada Programa de Financiamento						
		Objetivo	2. Assegurar o cumprimento dos prazos definidos na submissão e justificação de pedidos de pagamento nas candidaturas	Plataforma dos Programas de Financiamento					
		Indicador	% de pedidos de pagamentos submetidos até ao dia 15 do mês seguinte						
		Objetivo	3. Assegurar o cumprimento dos prazos definidos na submissão e justificação de pedidos de pagamento nas candidaturas	Tabela/Calendário					
		Indicador	% de justificações de pedidos de pagamentos submetidos até 30 dias após o município receber o dinheiro						
		Objetivo	4. Processar com eficiência os pedidos de esclarecimento das Operações ou retificação de pedidos de pagamento	E-mails do colaborador e do Superior Hierárquico					
		Indicador	% de solicitações respondidas no prazo de 48h						

* Documento a citar

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
DIVISÃO DE AMBIENTE E SERVIÇOS DE GESTÃO

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Obras Públicas e Fiscalização	Rosa	Objetivo	1. Garantir a qualidade de organização e atualização do arquivo corrente	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias				
		Indicador	N.º de erros identificados no arquivo dos documentos respeitantes à divisão					
		Objetivo	2. Melhorar a eficácia dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE				
		Indicador	% de solicitações no GSE, informadas/tratadas no prazo de 5 dias úteis					
		Objetivo	3. Realizar as tarefas solicitadas dentro dos prazos estabelecidos	Tabela/Calendário				
		Indicador	% de tarefas para as quais o Chefe de Divisão definiu um prazo, realizadas nesse prazo					
Objetivo	4. Manter as tabelas de consumos e custos de energia atualizadas	Ficheiro Excel para Monitorização dos Custos de Energia						
Indicador	N.º de erros e faltas de atualização identificados pelo Superior Hierárquico							

 * Documento a criar

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
DIVISÃO DE AMBIENTE E SERVIÇOS DE GESTÃO

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Auditoria e Controlo	Sérgio	Objetivo	1. Assegurar o cumprimento dos prazos definidos na submissão e justificação de pedidos de pagamento nas candidaturas	Plataforma dos Programas de Financiamento				
		Indicador	% de pedidos de pagamentos submetidos até ao dia 15 do mês seguinte					
		Objetivo	2. Assegurar o cumprimento dos prazos definidos na submissão e justificação de pedidos de pagamento nas candidaturas	Plataforma dos Programas de Financiamento				
		Indicador	% de justificações de pedidos de pagamentos submetidos até 30 dias após o município receber o dinheiro					
		Objetivo	3. Assegurar o correto processamento de pedidos de pagamento	Tabela de Anotação de Erros/Anomalias				
		Indicador	% de pedidos com erros identificados cuja causa é um deficiente processamento do pedido					
		Objetivo	4. Processar com eficiência os pedidos de esclarecimento das Operações ou retificação de pedidos de pagamento	E-mails do colaborador e do Superior Hierárquico				
		Indicador	% de solicitações respondidas no prazo de 48h					

 * Documento a criar

Pág. 1 de 1

ANEXO XVIII – MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SOCIOCULTURAL

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO CULTURAL									
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Educação	Albertina	Objetivo	1. Assegurar a distribuição e recolha dos inquéritos de satisfação em relação às refeições escolares, transportes escolares e componente de apoio à família	Monitorização dos Objetivos 4, 5 e 6 do P12					
		Indicador	% de inquéritos preenchidos e recolhidos até 15 de fevereiro						
		Objetivo	2. Assegurar o atempado pedido de ativação ou cancelamento dos passes	Aplicação Informática GSE					
		Indicador	N.º de situações de incumprimento identificadas cuja causa é imputável ao trabalhador						
		Objetivo	3. Assegurar o correto tratamento das reclamações da responsabilidade do serviço	Aplicação Informática GSE					
		Indicador	N.º de reclamações identificadas pelo Superior Hierárquico que não foram tratadas de acordo com o procedimento						
		Objetivo	4. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Aplicação Informática GSE					
		Indicador	% de solicitações no GSE informadas no prazo de 10 dias úteis						
Objetivo	5. Garantir que a análise das candidaturas às bolsas de estudo esteja concluída até meados de fevereiro	Tabela de Análise das candidaturas às Bolsas							
Indicador	% de candidaturas analisadas no prazo acordado face ao número total de candidaturas								

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO CULTURAL									
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Turismo	Cecilia	Objetivo	1. Manter atualizada a Base de Dados	Superior Hierárquico					
		Indicador	N.º de situações identificadas pelo Superior Hierárquico que não foram objeto de atualização						
		Objetivo	2. Implementar atividades promocionais do Concelho conforme indicação superior	Superior Hierárquico					
		Indicador	% de atividades implementadas no prazo definido						
		Objetivo	3. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Aplicação Informática GSE					
		Indicador	% de solicitações no GSE ou correio eletrónico informados no prazo de 3 dias úteis						
Objetivo	4. Apresentar propostas válidas de melhoria dos procedimentos do serviço	Superior Hierárquico							
Indicador	N.º de ações de melhoria propostas								

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO CULTURAL

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço da Cultura	Cora	Objetivo	Sistema de Gestão de Empréstimos da Biblioteca					
		Indicador						
		Indicador	N.º de empréstimos presenciais não registados identificados pelo Superior Hierárquico					
		Objetivo	Sistema de Gestão de Empréstimos da Biblioteca					
		Indicador						
		Indicador	% de publicações periódicas catalogadas					
Objetivo	Monitorização do Objetivo 5 do P09							
Indicador		3. Garantir a satisfação dos clientes da Biblioteca						
Indicador	% de clientes satisfeitos na área da Biblioteca							
Objetivo	Modelos de Registo dos empréstimos da Biblioteca às Piscinas Municipais							
Indicador		4. Assegurar o controlo dos empréstimos mensais às piscinas municipais e Projeto Facilita						
Indicador	N.º de meses em que a informação foi atualizada e enviada à bibliotecária							

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO CULTURAL

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço da Cultura	Francisco	Objetivo	Sistema de Gestão de Empréstimos da Biblioteca					
		Indicador						
		Indicador	N.º de empréstimos presenciais não registados identificados pelo Superior Hierárquico					
		Objetivo	Sistema de Gestão de Empréstimos da Biblioteca					
		Indicador						
		Indicador	% de publicações periódicas catalogadas					
Objetivo	Monitorização do Objetivo 5 do P09							
Indicador		3. Garantir a satisfação dos clientes da Biblioteca						
Indicador	% de clientes satisfeitos na área da Biblioteca							
Objetivo	Comunicação Eletrónica ou Entrega de Documento Presencial							
Indicador		4. Assegurar o registo de todas as sugestões de livros dos leitores						
Indicador	N.º de sugestões identificadas pelo Superior Hierárquico que não foram devidamente registadas							

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO-CULTURAL

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Arquivo Municipal	Helena	Objetivo	1. Fazer o registo em Base de Dados própria dos processos solicitados						
		Indicador	% de processos devidamente inseridos na Base de Dados						
		Objetivo	2. Fazer o registo em Base de dados própria das digitalizações solicitadas	Verificação dos Documentos Digitalizados					
		Indicador	% de digitalizações devidamente inseridas na Base de Dados						
		Objetivo	3. Apresentar uma proposta de melhoria dos procedimentos do serviço	Verificação dos Documentos Digitalizados					
		Indicador	N.º de ações de melhoria de propostas						
		Objetivo	4. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Aplicação Informática GSE					
		Indicador	% de solicitações no GSE informadas no prazo de 5 dias úteis						

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO-CULTURAL

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Arquivo Municipal	Luna	Objetivo	1. Fazer o registo em Base de Dados própria dos processos das Obras Municipais	Base de Dados dos Processos de Obras Municipais					
		Indicador	% de processos devidamente inseridos na Base de Dados						
		Objetivo	2. Fazer o registo em Base de Dados própria dos processos de Obras particulares	Base de Dados dos Processos de Obras Particulares					
		Indicador	% de processos devidamente inseridos na Base de Dados						
		Objetivo	3. Apresentar uma Proposta de Melhoria dos Procedimentos do Serviço	Proposta de Melhoria dos Procedimentos do Serviço					
		Indicador	N.º de ações de melhoria de propostas						
		Objetivo	4. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Aplicação Informática GSE					
		Indicador	% de solicitações no GSE informadas no prazo de 5 dias úteis						

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO-CULTURAL

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Arquivo Municipal	Madalena	Objetivo	1. Digitalizar os jornais para o Portal Memória Arcuense						
		Indicador	% de jornais previstos e efetivamente digitalizados						
		Objetivo	2. Digitalizar os boletins do GEPA	Suporte/Registo de Informação					
		Indicador	% de boletins previstos e efetivamente digitalizados						
		Objetivo	3. Assegurar a limpeza e restauro dos livros do arquivo histórico	Superior Hierárquico					
		Indicador	% de livros previstos e efetivamente limpos e restaurados						
Objetivo	4. Apresentar uma proposta de melhoria dos procedimentos dos serviços	Superior Hierárquico							
Indicador	N.º de ações de melhoria de propostas								

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO-CULTURAL

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Turismo	Natália	Objetivo	1. Manter atualizada a Base de Dados	Superior Hierárquico					
		Indicador	N.º de situações identificadas pelo Superior Hierárquico que não foram objeto de atualização						
		Objetivo	2. Implementar atividades promocionais do Concelho conforme indicação superior	Superior Hierárquico					
		Indicador	% de atividades implementadas no prazo definido						
		Objetivo	3. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Aplicação Informática GSE					
		Indicador	% de solicitações no GSE ou correio eletrónico informadas no prazo de 3 dias úteis						
		Objetivo	4. Apresentar propostas válidas de melhoria dos procedimentos do serviço	Superior Hierárquico					
		Indicador	N.º de ações de melhoria propostas						

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO-CULTURAL

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Desporto, Juventude e Associativismo	Patrícia	Objetivo	1. Contribuir para o bom funcionamento da recepção da Piscina Municipal	Superior Hierárquico					
		Indicador	N.º de ocorrências identificadas pelo Superior Hierárquico que não foram resolvidas ou comunicadas pelo trabalhador						
		Objetivo	2. Assegurar o preenchimento de inquéritos de avaliação da satisfação	Monitorização do Objetivo 5 do P06					
		Indicador	N.º de inquéritos respondidos por clientes das piscinas						
		Objetivo	3. Assegurar o cumprimento das regras de cobrança e de utilização/acesso à piscina municipal	Superior Hierárquico					
		Indicador	N.º de incumprimentos identificados pelo Superior Hierárquico cuja causa é imputável ao trabalhador						
Objetivo	4. Garantir a satisfação dos clientes das Piscinas	Monitorização do Objetivo 5 do P06							
Indicador	% de clientes satisfeitos								

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO-CULTURAL

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço da Cultura	Paulo	Objetivo	1. Assegurar a realização do Planeamento das Atividades das AEC's	Ficha de Planeamento das AEC's					
		Indicador	% de atividades realizadas conforme planeamento definido						
		Objetivo	2. Assegurar o registo fotográfico dos eventos promovidos pela Casa das Artes	Superior Hierárquico					
		Indicador	N.º de eventos sem registo fotográfico por motivo imputável ao trabalhador						
		Objetivo	3. Garantir a produção e execução do material gráfico e promocional das atividades culturais						
		Indicador	N.º de incumprimentos identificados pelo Superior Hierárquico						
Objetivo	4. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE							
Indicador	% de solicitações no GSE informados no prazo de 10 dias úteis								

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO CULTURAL									
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Educação	Raquel	Objetivo	1. Assegurar a distribuição e recolha dos inquéritos de satisfação em relação às refeições escolares, transportes escolares e componentes de apoio à família	Monitorização dos Objetivos 4, 5 e 8 do P12					
		Indicador	% de inquéritos preenchidos e recolhidos até 15 de fevereiro						
		Objetivo	2. Garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos para determinação dos escalões pré-escolares	Tabela de Análise dos Escalões Pré-escolares					
		Indicador	% de pedidos analisados e tratados no prazo definido						
		Objetivo	3. Garantir o registo no GSE e na Base de Dados das comunicações de anomalia participadas pelo Agrupamento de Escolas	Aplicação Informática GSE e Tabela de Controlo de Anomalias das Escolas					
		Indicador	N.º de situações de incumprimento identificadas						
		Objetivo	4. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados, garantindo as respostas/informações em tempo útil	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE					
		Indicador	% de solicitações no GSE informadas no prazo de 10 dias úteis						
Objetivo	5. Garantir o cumprimento dos pagamentos das refeições escolares nos prazos acordados	Aplicação EDUCA							
Indicador	% de situações de incumprimento identificadas em que o procedimento não foi cumprido								

ANEXO XIX – MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO									
DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO									
Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas	Carlos	Objetivo	1. Garantir a inspeção de todos os veículos ligeiros e pesados dentro do prazo legal (data limite)	Monitorização do Objetivo 3 do P08					
		Indicador	% de veículos em circulação com inspeção realizada dentro do prazo legal						
		Objetivo	2. Garantir o cumprimento do Plano de Manutenção das Viaturas (Mudanças de óleos com os intervalos de km previstos)	Mapa de Máquinas e Viaturas					
		Indicador	% de intervenções previstas realizadas sem desvio						
		Objetivo	3. Assegurar a higiene, limpeza, arrumação, conservação e boa utilização das instalações (interiores e exteriores) do estaleiro municipal, de acordo com os parâmetros definidos superiormente	OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO					
		Indicador	N.º de ocorrências de não conformidades detetadas e registadas						
		Objetivo	4. Promover a produção de informação sobre a atividade desenvolvida pelo serviço onde se integra ("relatório de atividades")	Mapas Mensais do Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas					
		Indicador	N.º de relatórios mensais entregues até ao dia 8 do mês seguinte						

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO

Serviço/Seção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Conservação de Equipamentos	Eugénio	Objetivo	1. Garantir a eficácia das pequenas e médias reparações em Edifícios Municipais e Espaços Urbanos	Aplicação Informática GSE				
		Indicador	% das intervenções realizadas em 5 dias					
		Objetivo	2. Responder às solicitações de sinalização dentro do prazo estabelecido	Aplicação Informática GSE				
		Indicador	% de solicitações realizadas no prazo previsto					
		Objetivo	3. Promover a produção de informação sobre a atividade desenvolvida pelo serviço onde se integra ("relatório de atividades")	Relatório Produzido				
		Indicador	N.º de relatórios mensais entregues até dia 8 do mês seguinte					
		Objetivo	4. Garantir a apresentação de medidas de redução de despesas ou outra que possa contribuir para a melhoria dos serviços onde se integra	Proposta de Medidas				
		Indicador	N.º de propostas apresentadas e respetiva justificação					

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO

Serviço/Seção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado
Serviço de Fiscalização e Obras Municipais	Maria do Carmo	Objetivo	1. Garantir a qualidade de organização e a atualização do arquivo corrente					
		Indicador	Arquivamento de documentos, verificados através da consulta dos dossiers					
		Objetivo	2. Diminuir o n.º de lapsos/falhas que impliquem repetição de tarefa	Cademeta de Pontos				
		Indicador	N.º de erros/falhas ocorridas durante o período da avaliação, verificadas através da consulta aos dossiers					
		Objetivo	3. Garantir a eficácia da fiscalização nas empreitadas de obras	Processos de Obras encerrados				
		Indicador	% de processos de obra (fase de execução) devidamente encerrados com lista de verificação preenchida					
		Objetivo	4. Melhorar os níveis de atividades dos serviços prestados pela U.O., garantindo respostas em tempo útil	Relatório de Produtividade por utilizador da Aplicação GSE				
		Indicador	% de solicitações no GSE, informadas no prazo de 10 dias					

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Fiscalização e Obras Municipais	Maria José	Objetivo	1. Garantir a qualidade de organização e atualização do arquivo corrente						
		Indicador	Arquivamento de documentos, verificados através da consulta nos dossiers						
		Objetivo	2. Diminuir o n.º de erros/falhas que impliquem repetição de tarefa	Caderneta de Pontos					
		Indicador	N.º de erros/falhas ocorridos durante o período de avaliação						
		Objetivo	3. Garantir apresentação de propostas para o bom funcionamento dos serviços	Proposta					
		Indicador	N.º de propostas apresentadas						
		Objetivo	4. Assegurar a atualização dos diversos mapas dos processos da Rede Viária, Equipamentos e Sinalização sem deficiências	Mapas mensais da Rede Viária, Equipamentos e Sinalização					
		Indicador	N.º de ocorrências com deficiência						

Pág. 1 de 1

MONITORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIVISÃO DE OBRAS MUNICIPAIS E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO

Serviço/Secção	Trabalhador		Fonte de Informação	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	Acumulado	
Serviço de Manutenção de Máquinas e Viaturas	Germano	Objetivo	1. Garantir a eficácia da gestão da frota de viaturas, garantindo a entrega de viaturas, com fichas de controlo conformes (devidamente preenchidas e autorizadas pelo superior hierárquico)	Modelo 500 - Requisição de Viaturas e Mapa Mensal de Utilização de Máquinas e Viaturas					
		Indicador	% de fichas consideradas conformes						
		Objetivo	2. Assegurar a abertura e fecho das instalações no horário estabelecido; Garantir limpeza e operacionalidade de todas as ferramentas; Garantir a arrumação, limpeza e ordenamento de todo o espaço geral	OBJETIVO QUE PRECISA DE SER REFORMULADO					
		Indicador	N.º de incumprimentos apurados						
		Objetivo	3. Realizar as tarefas pré-definidas dentro dos prazos estabelecidos						
		Indicador	% das tarefas dentro dos prazos						
		Objetivo	4. Garantir o cumprimento das regras de Higiene e Segurança no Trabalho	Registo do Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho					
		Indicador	N.º de ocorrências por incumprimento das regras estipuladas						

Pág. 1 de 1

MANUAL DE PROCEDIMENTO

BIÊNIO AVALIATIVO 2017/2018

SIADAP 1, 2 e 3

Versão 1 – Maio de 2018

ÍNDICE

SIADAP I – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS	Pág. 4
Como são Avaliadas as Unidades Orgânicas	Pág. 4
Expressão Qualitativa da Avaliação.....	Pág. 6
Distinção de Mérito e Efeitos da Distinção de Mérito	Pág. 6
SIADAP II - AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS	Pág. 7
Como são Avaliados os Dirigentes Intermédios?	Pág. 7
Avaliação	Pág. 7
1. Avaliação a Efetuar no Termo das Comissões de Serviço	Pág. 7
Parâmetros	Pág. 7
Expressão da Avaliação Final	Pág. 8
2. Monitorização Intercalar	Pág. 8
3. Avaliação com Efeitos na Carreira de Origem	Pág. 9
Diferenciação do Desempenho dos Dirigentes Intermédios e Distinção do Mérito	Pág. 9
SIADAP III – AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES	Pág. 10
Como são Avaliados os Trabalhadores Incluídos nas Categorias de Técnico Superior, Coordenador Técnico e Assistente Técnico.....	Pág. 10
Avaliador	Pág. 10
Parâmetros de Avaliação	Pág. 10
Avaliação Final	Pág. 12
Expressão da Avaliação Final	Pág. 12
Como são Avaliados os Trabalhadores Incluídos nas Categorias de Encarregado Operacional e Assistente Operacional	Pág. 13
Metodologia de Avaliação	Pág. 13

Expressão da Avaliação Final	Pág. 14
DIFERENCIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES.....	Pág. 15
RECONHECIMENTO DO MÉRITO DOS TRABALHADORES	Pág. 15
CRITÉRIOS DE DESEMPATE	Pág. 15
SIADAP III – AVALIAÇÃO POR MANUTENÇÃO DA AVALIAÇÃO ANTERIOR E POR PONDERAÇÃO CURRICULAR	Pág. 16
SIADAP – COMPETÊNCIAS DO CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO	Pág. 17
COMISSÃO PARITÁRIA	Pág. 18
Legislação Consultada	Pág. 19
Anexos	Pág. 20

SIADAP I – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS

APLICAÇÃO

A avaliação do desempenho das unidades orgânicas é efetuada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão do município e abrange as unidades orgânicas que dependam diretamente dos membros do órgão executivo respetivo.

COMO SÃO AVALIADAS AS UNIDADES ORGÂNICAS?

Os objetivos da Unidade Orgânica para 2017 e para 2018 devem ir ao encontro dos objetivos estratégicos definidos pelo Executivo. Os objetivos são propostos pela Unidade Orgânica, ao membro do órgão executivo de que dependa e são por estes aprovados, nos prazos constantes da calendarização aprovada pelo Conselho Coordenador da Avaliação.

- Devem ser definidos entre 3 a 5 objetivos para cada Unidade Orgânica, de acordo com os seguintes parâmetros:
 - a) Objetivos de Eficácia: medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
 - b) Objetivos de Eficiência: relação entre os bens produzidos ou serviços prestados e os recursos utilizados;
 - c) Objetivos de Qualidade: conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhe conferem aptidão para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

- **QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)** – A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam:
 - a) A missão do serviço;
 - b) Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
 - c) Os objetivos anualmente afixados e, em regra, hierarquizados;
 - d) Os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
 - e) Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
 - f) O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos;
 - g) O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos;

h) A avaliação final do desempenho do serviço.

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

- As Unidades Orgânicas terão que apresentar um relatório do desempenho ao membro do órgão executivo de que dependam, até 15 de abril do ano seguinte, evidenciando os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objetivos definidos anualmente. De salientar que a autoavaliação é parte integrante do relatório de atividade 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 trata de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;
 - b) À avaliação do sistema de controlo interno;
 - c) Às causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes;
 - d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho evidenciando as condicionantes que afetem 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 dos dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na autoavaliação.

EXPRESSÃO QUALITATIVA DA AVALIAÇÃO

A avaliação final do desempenho das unidades orgânicas é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:

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

DISTINÇÃO DE MÉRITO E EFEITOS DA DISTINÇÃO DE MÉRITO

O artigo 19.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que previa a Distinção de Mérito entre Unidades Orgânicas, através dos resultados da avaliação do seu desempenho, bem como o artigo 27.º do mesmo diploma, que previa os efeitos da distinção de mérito, foram revogados pela Lei n.º 66-B/2012 de 31 de Dezembro que aprova o Orçamento de Estado para 2013, no seu artigo 36.º - A.

SIADAP II – AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS

COMO SÃO AVALIADOS OS DIRIGENTES INTERMÉDIOS?

AVALIAÇÃO

Os dirigentes intermédios são avaliados em três momentos:

1. No termo da comissão de serviço – No início da sua comissão de serviço e no quadro das suas competências legais, o dirigente negocia com o respetivo avaliador a definição dos objetivos, quantificados e calendarizados a atingir no decurso do exercício de funções, bem como os indicadores de desempenho aplicáveis à avaliação dos resultados que serão objeto de avaliação no termo da Comissão de Serviço.
2. Anualmente, através de monitorização intercalar;
3. Bienalmente, para efeitos na carreira de origem, podendo optar por manter a última avaliação de desempenho naquela carreira, avaliada nos termos do SIADAP, ou requerer ponderação curricular.

1. AVALIAÇÃO A EFETUAR NO TERMO DAS COMISSÕES DE SERVIÇO

A avaliação de desempenho dos dirigentes intermédios efetua-se com base nos parâmetros “Resultados” e “Competências”.

PARÂMETROS

- “Resultados” - assentam nos objetivos, em número a não inferior a três, negociados com o dirigente, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do superior hierárquico.

Avaliação: os resultados obtidos em cada objetivo são valorados através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

- a) Objetivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) Objetivo atingido, a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) Objetivo não atingido, a que corresponde uma pontuação de 1.

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

- “Competências” – este parâmetro assenta em competências previamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco.
 - 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.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências” é a média aritmética das pontuações atribuídas.

EXPRESSÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

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 do desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Para a fixação da classificação final são atribuídas ao parâmetro “Resultados” uma ponderação mínima de 75% e ao parâmetro de “Competências” uma ponderação máxima de 25%.

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

2. MONITORIZAÇÃO INTERCALAR

Para efeitos da monitorização intercalar, os dirigentes devem entregar um relatório sintético ao respetivo dirigente superior, a ser apresentado pelo dirigente ao membro do órgão executivo de que dependam, até 15 de abril de cada ano, explicitando a evolução dos resultados obtidos face aos objetivos negociados.

Esta avaliação é feita nos mesmos termos da avaliação a efetuar no termo da comissão de serviço.

A avaliação é efetuada no termo da Comissão de Serviço e a monitorização intercalar tem os efeitos previstos no Estatuto do Pessoal Dirigente, designadamente em matéria de renovação, não renovação ou cessação da respetiva comissão de serviço.

3. AVALIAÇÃO COM EFEITOS NA CARREIRA DE ORIGEM

A avaliação dos dirigentes intermédios com efeitos na carreira de origem é feita bienalmente e traduz-se, por opção do dirigente, caso reúna as necessárias condições:

- a) Na relevância, para efeitos da respetiva carreira, da última avaliação atribuída nos termos do SIADAP (não existindo neste caso percentagens para diferenciação de desempenho);
- b) Na avaliação curricular do biénio, feita pelo Conselho Coordenador da Avaliação (neste caso, restrito a elementos do Executivo), mediante proposta de avaliador especificamente nomeado pelo Sr. Presidente da Câmara.

DIFERENCIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DISTINÇÃO DO MÉRITO

A Lei n.66-B/2012, de 31 de Dezembro que aprova o Orçamento de Estado para 2013 revogou os n.ºs 2 a 5, do artigo 37.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro que previam a diferenciação de desempenhos resultante da avaliação intercalar dos dirigentes e a distinção do mérito.

SIADAP III – AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES

A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de caráter bienal e respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores.

COMO SÃO AVALIADOS OS TRABALHADORES INCLUIDOS NAS CATEGORIAS DE TÉCNICO SUPERIOR, COORDENADOR TÉCNICO E ASSISTENTE TÉCNICO (onde se incluem os técnicos de informática e os fiscais municipais):

AVALIADOR

A avaliação é competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência, do superior hierárquico de nível seguinte.

PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO

A avaliação do desempenho dos trabalhadores incide sobre os seguintes parâmetros:

- “Resultados” - Obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica;
 - O parâmetro resultados assenta nos objetivos, em número a afixar entre 3 e 5, negociados com o dirigente, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do superior hierárquico;
- “Competências” - Que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função;
 - Previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

Avaliação:

Tendo em conta a medição do grau de cumprimento de cada objetivo e os respetivos indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis:

- a) Objetivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) Objetivo atingido, a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) Objetivo não atingido, a que corresponde uma pontuação de 1.9

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

Definição de Objetivos:

- Para a definição dos objetivos a atribuir aos trabalhadores, os avaliadores devem ter em conta o contributo destes para os objetivos das respetivas Unidades, tendo em conta a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.
- São fixados entre três a cinco objetivos para cada trabalhador. Para cada objetivo deve(m) ser estabelecido(s) o(s) indicador(es) de medida do desempenho e os meios de verificação do grau do cumprimento e superação dos objetivos. Os indicadores de medida do desempenho não devem ultrapassar o número de 3.
- Podem ser fixados objetivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada.
- Sempre que os objetivos incluam os critérios “Quantidade” e “Tempo”, consideram-se superados se ultrapassados em 25%.

Tipos de Objetivos:

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

“Competências” - este parâmetro assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador, em número não inferior a cinco.

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.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências” é a média aritmética das pontuações atribuídas.

AVALIAÇÃO FINAL

É o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação (Resultados e Competências).

EXPRESSÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

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 do desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Para fixação da classificação final, são atribuídas ao parâmetro “resultados” uma ponderação de 60% e ao parâmetro “competências” uma ponderação de 40%.

COMO SÃO AVALIADOS OS TRABALHADORES INCLUIDOS NAS CATEGORIAS DE ENCARREGADO OPERACIONAL E ASSISTENTE OPERACIONAL:

ALTERAÇÕES INTRODUZIDAS PELO ORÇAMENTO DE ESTADO PARA 2011 (TORNAM-SE DEFINITIVAS COM A LOE 2013)

No caso de se tratar de trabalhadores a quem, no recrutamento para a respetiva carreira, é exigida habilitação literária ao nível de escolaridade obrigatória ou equivalente, e que cumulativamente, se encontrem a desenvolver atividades ou tarefas caracterizadas maioritariamente de rotina, com caráter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e executivas, a avaliação dos desempenhos incidirá apenas sobre o parâmetro “Competências”, mediante decisão fundamentada do dirigente máximo do serviço, depois de ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação.

Nestes casos, a avaliação, será feita da seguinte forma:

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Competências – único parâmetro de avaliação:

- São definidas oito competências para cada trabalhador.
- Estas competências são escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respetivo grupo profissional (Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro).
- A competência “Orientação para resultados” é obrigatoriamente avaliada.
- A cada competência pode ser atribuída ponderação diversa de modo a destacar a respetiva importância no exercício de funções a assegurar a diferenciação de desempenhos.

Avaliação:

- 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.

Avaliação final:

Média aritmética simples ou ponderada das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

EXPRESSÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

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 do desempenho positivo de 2 a 3,999.
- c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

DIFERENCIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES (APLICA-SE A TODAS AS CATEGORIAS)

A percentagem máxima para as avaliações qualitativas de Desempenho Relevante é de 25% e, de entre estas, de 5% para o reconhecimento de Desempenho Excelente. O cumprimento destas percentagens é garantido pelo Conselho Coordenador de Avaliação, que valida todas as avaliações de Desempenho Relevante, bem como as avaliações de Desempenho Inadequado.

Estas percentagens incidem sobre o número de trabalhadores efetivamente avaliados.

RECONHECIMENTO DO MÉRITO DOS TRABALHADORES (APLICA-SE A TODAS AS CATEGORIAS)

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

O pedido de apreciação deve ser acompanhado de caracterização que especifique os fundamentos e analise o impacto do desempenho, evidenciando os contributos relevantes para o serviço.

CRITÉRIOS DE DESEMPATE

Quando, para os efeitos previstos na lei, for necessário proceder a desempate entre trabalhadores ou dirigentes que tenham a mesma classificação final na avaliação de desempenho, releva consecutivamente a avaliação obtida no parâmetro de «Resultados», a última avaliação de desempenho anterior, o tempo de serviço relevante na carreira e no exercício de funções públicas (Artigo 84.º da Lei n.66-B/2012, de 31 de Dezembro).

SIADAP III - AVALIAÇÃO POR MANUTENÇÃO DA AVALIAÇÃO ANTERIOR E POR PONDERAÇÃO CURRICULAR

No caso de não ser possível efetuar a avaliação de desempenho nos termos normais, revela, nos termos legalmente previstos, para efeitos da respetiva carreira, a última avaliação atribuída nos termos da Lei 66-B/2007, não incidindo sobre os trabalhadores abrangidos por esta medida as percentagens de diferenciação de desempenhos. Se o trabalhador não tiver avaliação que releve ou se pretender a sua alteração, requer avaliação do biénio, feita pelo Conselho Coordenador da Avaliação, mediante proposta de avaliador especificamente nomeado pelo dirigente máximo do serviço.

Esta avaliação traduz-se na ponderação do currículo do titular da relação jurídica de emprego público, em que são considerados, entre outros, as habilitações académicas e profissionais; a experiência profissional e a valorização curricular e o exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social, designadamente atividade de dirigente sindical.

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. 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 lei.

Para efeitos de avaliação por ponderação curricular, os trabalhadores deverão entregar o pedido de avaliação por ponderação curricular.

SIADAP – COMPETÊNCIAS DO CONSELHOR COORDENADOR DA AVALIAÇÃO - CCA

- Estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e harmônica do SIADAP 2 e do SIADAP 3, tendo em consideração os documentos que integram o ciclo anual de gestão do Município em que se integra o SIADAP;
- Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivo, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objetivos;
- Estabelecer o número de objetivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação do desempenho, devendo fazê-lo para todos os trabalhadores ou, quando se justifique, por unidade orgânica ou carreira;
- Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo-lhe validar as avaliações de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado, bem como proceder ao reconhecimento de Desempenho Excelente;
- Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes avaliados;
- Exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.

O Conselho Coordenador da Avaliação é presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra, para além do responsável pela gestão dos recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados.

COMISSÃO PARITÁRIA

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 pelo Presidente da Câmara.

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

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

Os vogais representantes dos trabalhadores são eleitos, pelo período de quatro anos, em número de seis, sendo dois efetivos e quatro suplentes. Este processo de eleição dos vogais representantes dos trabalhadores deve ocorrer em Dezembro e é organizado nos termos de despacho do dirigente máximo do serviço que é publicitado na página eletrónica 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 ato 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 ato eleitoral;

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

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

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

Legislação Consultada

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, com alterações introduzidas pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro

ANEXOS

HARMONIZAÇÃO DE OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS

Competências:

- o CCA define três para cada uma das carreiras, a serem tidas em conta na avaliação do SIADAP III:
 - ❖ Carreira de Técnico Superior e Informática – Competências 1, 2 e 10
 - ❖ Carreiras de Assistente Técnico, Fiscal Municipal e Chefe dos Serviços de Administração Escolar e Competências – Competências 1, 4 e 13
 - ❖ Carreiras de Assistente Operacional, Chefe de Armazém e Chefe dos Serviços de Limpeza – Competências 2, 5 e 12

Todas as carreiras têm de ter um mínimo de 5 Competências cada.

- O CCA define para o SIADAP II, as seguintes: Competências 1, 3, 4, 7, 8 e 10.

Objetivos:

- o CCA estabelece um mínimo de quatro objetivos a atribuir a todas as carreiras existentes no Município.

O CCA manteve as ponderações dispostas na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro alteradas pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro, relativamente ao Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2) e Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP III):

- **SIADAP II:**

Parâmetro «Resultados» - ponderação mínima de 75%;

Parâmetro «Competências» - ponderação máxima de 25%.

- **SIADAP III:**

Parâmetro «Resultados» - ponderação mínima de 60%;

Parâmetro «Competências» - ponderação máxima de 40%.

(Artigo 36.º e Artigo 50.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro com alterações introduzidas pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro)

É pedido que se verifique rigor e exigência na definição e harmonização dos objetivos dentro da mesma carreira.

GRAUS DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL

TABELA DE GRAUS DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL

GRAUS DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL	HABILITAÇÕES EXIGIDAS
GRAU 1	Escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional adequada
GRAU 2	12.º ano de escolaridade ou curso equiparado
GRAU 3	Licenciatura ou grau académico superior a este

GRAUS DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL DAS CARREIRAS GERAIS

CARREIRAS GERAIS	GRAUS DE COMPLEXIDADE
Assistente operacional	1
Assistente técnico	2
Técnico superior	3

CARREIRAS GERAIS	GRAUS DE COMPLEXIDADE
Assistente operacional	1
Encarregado operacional	1
Encarregado geral operacional	1
Assistente técnico	2
Coordenador técnico	2
Técnico superior	3

Fonte: Lei n.º 35/2014 de 20 de Junho, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

COMPETÊNCIAS

Pessoal Operário e Auxiliar:

LISTA DE COMPETÊNCIAS PESSOAL OPERÁRIO E AUXILIAR	
N.º	Descrição da Competência
1	<p>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficiência e eficácia os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Tratou-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Procura atingir os resultados desejados.• Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas.• Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.• É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do sector concreto em que trabalha.</p> <p>Tratou-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Assume os valores e regras do serviço, actuando com bom profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa.• Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações.• No desempenho das suas actividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos.• Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus actos.
3	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e actividades.</p> <p>Tratou-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aplica, adequadamente, conhecimentos técnicos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho.• Emprega, correctamente, métodos e técnicas específicas da sua área de actividade.• Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua actividade.• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica.</p> <p>Tratou-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas.• Segue as directivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.• Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.• Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.

N.º	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
5	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual. • Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.
6	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exercer, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho. • Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
7	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para integrar, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional. • Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.
8	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade para se ajustar a novas tarefas e actividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifesta interesse em aprender e actualizar-se. • Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional. • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e actualização.
9	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica identificando os erros e deficiências. • Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço. • Resolve com criatividade problemas não previstos.

N.º	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
10	<p>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua actividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correcta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionabilidade.
11	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de actuar de modo proactivo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem, habitualmente, uma atitude activa e dinâmica. • Em regra responde com proflúvio a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais. • Concretiza de forma autónoma as actividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surjam no âmbito da sua actividade.
12	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para reconhecer o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desapechando as suas tarefas e actividades de forma diligente e responsável.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e com disponibilidade. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho. • Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.
13	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Frente situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as críticas e contrariedades.
14	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: Capacidade para compreender e integrar na sua actividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e actividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho. • Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.

Técnico Superior e Técnico:

**LISTA DE COMPETÊNCIAS
TÉCNICO SUPERIOR E TÉCNICO**

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas actividades com maior valor para o serviço (actividades-chave). • Compromete-se, em regra, com objetivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas. • Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projectos que lhe são distribuídos. • Gera adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para integrar no exercício da sua actividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus atos. • Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas actividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a sua actividade e projectos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e actividades. • Planeia e organiza as actividades e projectos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição. • Realiza as suas actividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. • Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.

N.º	Descrição da Competência
4	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua actividade ou como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua actividade ou a de outros.
5	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas. • Procura-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas. • Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
6	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTINUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e actualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se actualizado através da pesquisa de informação e de acções de formação de reconhecido interesse para o serviço.
7	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de actuar de modo independente e proactivo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem habitualmente uma postura activa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais. • Concretiza de forma autónoma e diligente as actividades que lhe são atribuídas. • Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade. • Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.

2

N.º	Descrição da Competência
8	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Escala interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projectos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.
9	<p>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de optimização e redução de custos de funcionamento.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. • Implementa procedimentos, a nível da sua actividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.
10	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para comprometer-se e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, actuando-a de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objectivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas. • Em regra responde com pontualidade e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e ausências. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
11	<p>RELACIONAMENTO INTERPERSONAL: Capacidade para integrar adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma apaziguada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com consciência os potenciais conflitos, utilizando estratégias que resultem bom senso e respeito pelos outros. • Demonstra autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socio-profissionais.

N.º	Descrição da Competência
12	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expor com clareza e presença, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão. • Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.
13	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem habitualmente um papel activo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
14	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projectos e à concretização dos objetivos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exercer por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados. • Assume responsabilidades e objetivos emergentes. • Toma facilmente decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
15	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO: Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. • Encontra argumentos e estruturas de forma lógica. • É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros. • Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.
16	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita participar em projectos ou actividades que impliquem exposição e visibilidade externa. • Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. • Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Propõe a adopção de orientações provenientes de entidades externas à sua unidade organizativa e suscita-se nelas.

N.º	Descrição da Competência
17	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão.• perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional.• Cuida de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.• Aceita as críticas e contrariedades.

5

30

Técnico Profissional e Administrativo:

LISTA DE COMPETÊNCIAS TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO	
N.º	Descrição da Competência
1	<p>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Estabelece normalmente prioridades na sua acção, centrando-se nas actividades com maior valor para o serviço. • Compromete-se com os objectivos e é perseverante no alcançar das metas. • Gera adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua actividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume os valores e regras do serviço, actuando com bom profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas actividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus actos.
3	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e actividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. • Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. • Preocupa-se em aprofundar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua actividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e actividades com vista ao cumprimento das metas e prazos. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.

N.º	Descrição da Competência
5	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e actualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Enxera a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se actualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
6	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exercer, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. • Assume, normalmente, responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
7	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem um papel activo nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
8	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica e, perante a detecção de deficiências, faz propostas de correção. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado. • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.

N.º	Descrição da Competência
9	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente de forma clara e precisa. • Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exactidão e objectividade. • Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
10	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para integrar com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correcção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelem bom senso e respeito pelos outros. • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio-profissionais.
11	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proactivo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais • Tem, normalmente, uma atitude activa e dinâmica • Executa de forma autónoma e diligente as actividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade.
12	<p>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adopta procedimentos, a nível da sua actividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correcta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.

N.º	Descrição da Competência
13	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e actividades de forma diligente e disponível.</p> <p>Testa-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com pontualidade e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e férias. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
14	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Testa-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e actividades. • Face a um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua actividade. • Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estabelecendo os pontos em causa.
15	<p>TOLERÂNCIA A PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Testa-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Face a situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue agir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as lições e contrariedades.

Dirigentes Intermediários:

Anexo VI

(A que se refere o artigo 2.º)

LISTA DE COMPETÊNCIAS

DIRIGENTES INTERMEDIÁRIOS

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades. • Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores. • Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência. • Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para orientar a sua actividade, respaldando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na prática quotidiana aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público. • Demonstra compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão da organização, através dos seus actos e aplicação dos princípios deontológicos. • Adapta o funcionamento do serviço de forma a satisfazer as necessidades dos utentes, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Implementa medidas internas de avaliação da qualidade, designadamente a monitorização da satisfação e gestão activa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a actividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeia e coordena a actividade do serviço, de acordo com os objetivos superiormente definidos. • Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes. • Acompanha, controla e avalia a execução dos projectos e actividades assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos. • Revê e ajusta o planeamento efectuado, mantendo-o actualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.

N.º	Descrição da Competência
4	<p>LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS: Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas perspetivas e articulando-as com os objetivos do serviço. • Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e cooperação. • Estimula a iniciativa e a autonomia, delegando tarefas e fomentando a partilha de responsabilidades. • Tem um modelo de actuação que garante a justiça e equidade de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança.
5	<p>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para gerir os recursos disponíveis, otimizando-os, através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementa medidas de reconstrução, simplificação e automatização de processos de trabalho e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Distribui as responsabilidades, os projectos e tarefas pelos colaboradores de acordo com as suas competências e motivação, otimizando o potencial individual. • Mobiliza os seus colaboradores para a racionalização contínua de custos associados aos processos de trabalho e ao nível da actividade individual. • Responsabiliza os colaboradores pela boa utilização dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do serviço.
6	<p>VISÃO ESTRATÉGICA: Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na organização e no serviço. Ter uma perspetiva de gestão alargada e direccionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se atento à conjuntura que o rodeia, conceptualiza os sinais de evolução e reconhece a urgência de actuações em função das alterações. • Antecipa as necessidades de adaptação do serviço, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas. • Alinha os objetivos e actividade do serviço com a sua visão e define metas estratégicas, no quadro de orientações recebidas. • Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui.
7	<p>DECISÃO: Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolhe de forma fundamentada as opções adequadas. • Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente as prioridades do serviço e a urgência das situações. • É auto-confiante e determinado a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis. • Assume os resultados das decisões que toma com sentido de responsabilidade.

N.º	Descrição da Competência
8	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos especializados e a experiência profissional necessários à coordenação técnica da sua unidade orgânica. • Mantém-se actualizado sobre a evolução e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objetivos do serviço. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiências a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas e da actuação. • Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
9	<p>DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e actualização profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica nos seus colaboradores potencial de desenvolvimento, necessidades de melhoria e formação e cria oportunidades de aperfeiçoamento. • Reconhece o mérito individual e colectivo promovendo um clima positivo e de autoconfiança. • Dá habitualmente feedback sobre os desempenhos, com vista à melhoria contínua, ao reforço dos comportamentos adequados e à correcção dos eventuais desvios. • Disponibiliza informação relevante, viabiliza a frequência de cursos de formação e prevê períodos de autoformação para promover o desenvolvimento individual.
10	<p>ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E MUDANÇA: Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, adotar a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar activamente a sua implementação.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais especificamente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo. • Fomenta a participação activa dos seus colaboradores na produção e implementação de novas soluções para os problemas, com vista à melhoria dos resultados. • Adopta e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Adota as inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do serviço e dos desempenhos individuais.
11	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objetivos do serviço, exercendo-as de forma dispendiosa e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde com prontidão e disponibilidade às solicitações da hierarquia e dos utilizadores. • É exemplar das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Contribui para o desenvolvimento de projectos transversais, com vista à prossecução da missão e objetivos da administração pública e da governação. • Trata com sigilo a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas.

N.º	Descrição da Competência
12	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão. • Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
13	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade e como suporte à tomada de decisão. • perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve-o, em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.
14	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colaboradores, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha facilmente com pessoas com diferentes características. • Gere os conflitos utilizando estratégias adequadas e mantendo um comportamento ético e uma postura profissional. • Denota auto-confiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais.
15	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO: Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza uma forma de comunicação aberta e cria um clima propício à expressão dos outros, ouvindo-os com atenção. • É perspicaz a captar o ponto de vista alheio e a encontrar argumentos eficazes para influenciar e persuadir os outros. • Analisa a informação relevante, aprecia as diversas alternativas e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo. <p>Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</p>

N.º	Descrição da Competência
16	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita a responsabilidade de direcção ou de participação em projectos que impliquem exposição e visibilidade externa. • Comunica com a vontade e confiança perante audiências alargadas. • Representa o serviço e/ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Promove a aplicação de orientações provenientes de grupos de trabalho exteriores à sua organização ou unidade orgânica e empenha-se nelas.
17	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém habitualmente o controlo emocional e o discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.
18	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem, em regra, um papel activo e cooperante nos grupos de trabalho e é, por vezes, o seu dinamizador. • Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
19	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre e assegura o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho. • Utiliza e fomenta a utilização de sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a segurança. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Responsabiliza os colaboradores pela utilização de veículos, equipamentos e materiais com correcção e segurança.

FICHA DE AVALIAÇÃO – SIADAP II

AVALIÇÃO DO DESEMPENHO
DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAP 2)
FICHA DE AVALIAÇÃO

Ministério _____

Serviço _____

NIF

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

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador																					
Cargo																					
NIF	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr></table>																				

Avaliado																					
Cargo																					
Unidade orgânica																					
NIF	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr></table>																				

Período em avaliação

--	--	--

 / / a

--	--	--

 / /

I. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA
 Descrição dos objetivos da unidade orgânica

1

2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO			AVALIAÇÃO		
			Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)
1	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				
2	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				
3	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				

Critérios de inspeção		
O arálido, em ___/___/___		
O arálido, em ___/___/___		
Os objetivos n.º (s) _____ foram reforçados em ___/___/___ conatando de apoco a esta ficha.		
O arálido, em ___/___/___		
O arálido, em ___/___/___		

Pontuação do Parâmetro

4

2.2. COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		AVALIAÇÃO		
N.º	DESIGNAÇÃO	Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

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

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

O avaliador, em ___/___/____, _____

O avaliado, em ___/___/____, _____

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

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

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

4. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

6. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Tomou conhecimento da avaliação em sessão de avaliação realizada em ___/___/___

O avaliado, _____

Observações:

7. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos ___/___/___, _____

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

Tomou conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em ___/___/___

O avaliado, _____

9. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO

Foi apresentada reclamação?	Sim	Não
-----------------------------	-----	-----

Decisão da reclamação

6

10. RECURSO HIERÁRQUICO / TUTELAR

Foi apresentada recurso hierárquico / tutelar?	Sim	Não

Decisão do recurso hierárquico / tutelar

7

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO – SIADAP II

Anexo I
(A que se refere a alínea a) do n.º 1 do artigo 1.º)

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

MINISTÉRIO _____

Serviço _____

(A preencher pelo avaliado)

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

1. RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Avaliar com X a nível)

Objetivos fixados	Supera o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo _____			
Objetivo _____			
Objetivo _____			

1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Escreva fundamentação relativa à realização de objetivos)

--

1

2. COMPETÊNCIAS
2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
 Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?
(Descreva o número da competência, a sua designação e assinala com X o nível)

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

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

2.2 FUNDAMENTAÇÃO
(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO
 Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinala com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)*

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

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

2

* Se preencher este item, descreva quais os "Outros" fatores que considere que influenciaram o seu desempenho:

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

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, etc.)

O avaliado _____, em ___/___/___

Recebi. O avaliador _____, em ___/___/___

FICHA DE AVALIAÇÃO – SIADAP III

**AValiação DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO**

NIF

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado	_____
Cargo	_____
Unidade Orgânica	_____
NIF	<input type="text" value=""/>

Avaliado	_____
Categoria / carreira	_____
Unidade Orgânica	_____
NIF	<input type="text" value=""/>

período em avaliação _____ = _____

1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA
 Descrição dos objetivos da Unidade orgânica

Página 1 de 4

**AValiação do DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO**

2. PARAMETROS DA AVALIAÇÃO

2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DE INDICADORES DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO			AVALIAÇÃO		
			Objetivo superado (pontuação 4)	Objetivo atingido (pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)
1	Objetivo				1
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
2	Objetivo				1
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
3	Objetivo				1
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
4	Objetivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
5	Objetivo				
	Indicador(es) de medida				
	Crítérios de superação				
				Pontuação do Parametro	1.000

O avaliador, em ___/___/___, _____

O avaliado, em ___/___/___, _____

Os objetivos n.º (s) _____ foram reformulados em ___/___/___ conforme do anexo a esta ficha.

O avaliador, em ___/___/___, _____

O avaliado, em ___/___/___, _____

**AValiação DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO**

2.3. COMPETÊNCIAS

(A preencher no ato de avaliação) *(A preencher fora do período de avaliação)*

N.º	Descrição	AVALIAÇÃO		
		Seriedade demonstrada e um nível elevado de motivação (x)	Competência demonstrada (pontuação 1)	Consciência da importância da tarefa (Pontuação 1)
1	Orientação para resultados			X
2	Planeamento e Organização			X
3	Conhecimentos especializados e experiência			X
4	Adaptação e melhoria contínua			X
7	Iniciativa e autonomia			X
8	Inovação e criatividade			
10	Responsabilidade e compromisso com o serviço			
11	Relacionamento Interpessoal			
		Pontuação do Período		1,800

Obs: A pontuação de cada competência é os apontamentos à sua associação com os itens de Competência referenciados ao perfil de cada escala de desempenho (Competência Demonstrada).

O avaliado, em ___/___/___, _____

O avaliador, em ___/___/___, _____

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Períodos	A	B	C (até)
	PONTUAÇÃO	PORCENTAGEM	PONTUAÇÃO MÍNIMA
RESULTADOS	1.000	80%	0.800
COMPETÊNCIAS	1.000	80%	0.400
			1.800

AVALIAÇÃO FINAL - MENÇÃO QUALITATIVA

Desempenho Inadequado X

4. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Total conhecimento de esta avaliação em período de avaliação realizada em ___/___/___

O avaliado, _____

Observações:

Página 3 de 5

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO**

5. FUNDAMENTAÇÃO DE MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

A avaliação com menção de "Desempenho Relevante":

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, conforme consta da respectiva ata.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, conforme consta da respectiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de "Desempenho _____", correspondente a _____.

6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetros Resultados:

Parâmetros Competências:

A avaliação com menção de "Desempenho Inadequado":

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, conforme consta da respectiva ata.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, conforme consta da respectiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de "Desempenho _____", correspondente a _____.

7. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

Foi reconhecido mérito (desempenho excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, com os fundamentos que constam da respectiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

8. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

9. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

**AValiação do DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AVALIAÇÃO**

10. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADE DE FORMAÇÃO

Área a desenvolver	Opções de formação profissional a considerar

11. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO, APÓS VALIDAÇÃO PELO CONSELHO COORDENADOR DE AVALIAÇÃO

Tomei conhecimento da avaliação após validação/não validação pelo Conselho Coordenador de Avaliação em _____/_____/_____

O avaliado, _____

12. HOMOLOGAÇÃO / DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Ass _____/_____/_____, _____

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

Tomei conhecimento da homologação / despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em _____/_____/_____

O avaliado, _____

14. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO

Foi apresentada reclamação ?	Sim	Não
Decisão da reclamação		

15. RECURSO HIERÁRQUICO / TUTELAR

Foi apresentado recurso hierárquico / tutelar ?	Sim	Não
Decisão do recurso hierárquico / tutelar		

Página 5 de 5

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO – SIADAP III



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO TRABALHADORES (SIADAP 3) FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Serviço _Divisão Administrativa e Financeira

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Carreira/Categoria	Assistente Técnico		
Unidade orgânica	S		
Período de avaliação	01/01/2013 /	a	31/12/2014

I. RESULTADOS

GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

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

Objectivos fixados	Superei o objectivo	Atingi o objectivo	Não atingi o objectivo
Objectivo 1			
Objectivo 2			
Objectivo 3			
Objectivo 4			
Objectivo 5			
Objectivo 6			

I.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Escreve fundamentação relativa à realização de objectivos)

1

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

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

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			
1	Realização e Orientação para os Resultados			
3	Conhecimentos e Experiência			
5	Adaptação e Melhoria Contínua			
7	Trabalho de Equipa e Cooperação			
10	Relacionamento Interpessoal			
12	Optimização de Recursos			

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

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

3. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

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

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

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

* Se preencher este item, descreva quais os "Outros factores" que considere que influenciaram o seu desempenho:

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

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, actualização profissional, etc.):

O avaliado _____, em ___/___/___

Assin. O avaliador _____, em ___/___/___

FICHA DE AVALIAÇÃO POR PONDERAÇÃO CURRICULAR – Carreira de Assistente Operacional e Subsistentes

Assessor de Apoio nº 1, de 2 de Março

FICHA DE PONDERAÇÃO CURRICULAR
 (elaborada de acordo com o previsto no Artigo 81.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro e pelo Despacho Normativo n.º 6-A/2010, de 11 de Fevereiro)

Carreira de Assistente Operacional e Subsistentes

Assistente: _____
 Chefe de: _____
 Ass(2) e que se refere a avaliação: _____

FACED	SUBCATEGORIA	Pontuação		Subcategorias		Pontuação Final	Pontuação Final	Pontuação Final	Pontuação Final
		Subcategorias	Subcategorias	Subcategorias	Subcategorias				
Subcategorias subcategorias (SUB)									
Subcategorias Subcategorias (SP)		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Subcategorias Subcategorias (SC)		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Subcategorias Subcategorias (SC)		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
PONDERAÇÃO CURRICULAR = (S1*0,0000)+(S2*0,0000)+(S3*0,0000)+(S4*0,0000)+(S5*0,0000)+(S6*0,0000)+(S7*0,0000)+(S8*0,0000)+(S9*0,0000)+(S10*0,0000)									

Classificação: _____
 Assessor: _____
 Chefe de categoria: _____
 Data: ____/____/____

FICHA DE AVALIAÇÃO POR PONDERAÇÃO CURRICULAR – Carreira de Técnico Superior e Especialista de Informática e Técnico

Assimilado em 2014, de 4 de Março

FICHA DE PONDERAÇÃO CURRICULAR
(elaborada de acordo com o previsto no Artigo 41.º da Lei n.º 66-B/2007, de 29 de Dezembro e pelo Despacho Normativo n.º 1-A/2010, de 3 de Fevereiro)

Carreira de Técnico Superior e Especialista de Informática e Técnico

Assimilado: José Manuel de Figueiredo Duarte Almeida
 Código: Técnico Superior
 Assinatura que atestava a atribuição: 1615-1018

FACTOR	Técnico		Especialista		Ponderação	Ponderação Técnica	Ponderação Técnica x Coeficiente	Ponderação Técnica x Coeficiente x Índice ponderado	Índice final
	Índice ponderado	Coeficiente	Índice ponderado	Coeficiente					
Máximas Atribuições e Indicações (M.A.I.)	0,75	0,2	0,75	0,2	0,2	0,08	0,16	0,16	4,10
Especialista Profissional (EP)	1,0	0,1	1,0	0,1	0,1	0,10	0,10	0,10	
Técnico Curricular (TC)	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	0,90	0,90	0,90	
Reserva de Função Especialista em casos de vaga na carreira de Técnico Superior Profissional em 4.º e 5.º níveis (R.F.E.P.)					0,05	0,05	0,05	0,05	
TOTAL									

PONDERAÇÃO CURRICULAR = (M.A.I.) + (EP) + (TC) + (R.F.E.P.) = 0,2 + 0,1 + 0,9 + 0,05 = 1,25

Observações: _____

Assinatura: _____

Carga em categoria: _____

Data: ____/____/____

