

CIRCULAR INFORMATIVA

Nº 95/2018
DATA: 02/ 04 /2018

Âmbito de Divulgação: Todos os Serviços e Unidades da Instituição

Paulo Morgado
Presidente do Conselho Diretivo
da ARS Algarve, I.P.

ASSUNTO:	Orientações do Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) da ARSAlgarve, I.P, Biénio 2017/2018
-----------------	--

De acordo com as competências previstas no artº 58 da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, com as alterações da Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro, o Conselho Coordenador de Avaliação, em reunião do dia 03/10/2017, deliberou por unanimidade estabelecer as orientações a observar no biénio de 2017/2018.

Parâmetros de Avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios

SIADAP 2

- 1 - Os trabalhadores titulares de cargos de direção intermédia ou legalmente equiparados são avaliados, de acordo com a duração da comissão de serviço.
- 2- A avaliação dos dirigentes intermédios foi substituída por monitorização intercalar anual.
- 3- Esta monitorização intercalar deve ser apresentada ao dirigente superior, até 15 de abril de cada ano, explicando a evolução dos resultados obtidos face aos objectivos negociados.

Parâmetros de Avaliação do desempenho

SIADAP 3

No âmbito da avaliação do desempenho do ciclo avaliativo 2017/2018, o CCA determina o seguinte:

- 1- Com vista a avaliação do Parâmetro "Resultados", o número de objectivos a fixar é de 5.
- 2- O numero de competências a fixar, com vista a avaliar o parâmetro "Competências" será de 8.

- 3- Os objectivos e as competências serão fixados de acordo com as orientações constantes da presente deliberação.
- 4- É obrigatória a identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual do trabalhador num dos objectivos, quando resulte de diagnóstico efectuado no âmbito de avaliação do Desempenho classificado como Desempenho Inadequado.

I – Princípio que norteia a fixação de objectivos, competências, indicadores e critério de superação

Um dos princípios básicos para que a avaliação de desempenho constitua um desafio para os funcionários e até um factor de motivação, é que os seus parâmetros sejam negociados entre avaliador e avaliado.

Daí que este princípio esteja consagrado na Lei n.º nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, nos artigos 66.º a 68.º.

II - Orientações Gerais em matéria de fixação de objectivos

1. O sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) em vigor entre 2004 e 2007 foi alterado através da Lei nº 66-B/2007, pelo que a partir de 2008, inclusive, aplica-se o sistema de gestão e avaliação de desempenho previsto neste diploma;
2. Este novo sistema de avaliação, subordina-se a um conjunto de princípios, sendo de realçar:
 - a) Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços;
 - b) Eficácia, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
 - c) Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
 - d) Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
2. O sistema integra também a avaliação dos serviços;
3. Os objetivos individuais dos trabalhadores devem estar alinhados com os objectivos da respectiva unidade orgânica;

4. Este sistema, entre outras, desenhou a avaliação de forma um pouco diferente do que existia até aqui.
5. Um dos mais relevantes é precisamente o resultado da avaliação ser a média de dois parâmetros:
 - a. Resultados;
 - b. Competências
6. Entende-se por **Resultados** o nível de concretização dos objectivos por parte do avaliado.
7. Em regra, os objectivos a fixar devem enquadrar-se nas seguintes áreas:
 - a. De produção de bens e actos ou prestação de serviços, visando a **eficácia**;
 - b. De **qualidade**, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
 - c. De **eficiência**, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
 - d. De **aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais** do trabalhador.
8. Tratam-se de áreas de resultados e não de outputs. Enquanto um output representa aquilo que é executado – bens e serviços, o resultado reflecte impacto, por exemplo, num programa de formação profissional para reinserção na vida activa um output corresponde ao nº de pessoas formadas, enquanto um resultado traduz o nº de pessoas formadas que entraram de novo no mercado de trabalho.
9. O valor deste parâmetro – RESULTADOS - é o produto do peso (mínimo 60%) para o conjunto dos objectivos que o integram, pela média aritmética simples do valor dos objectivos, sendo que os objectivos têm 3 níveis, aliás como no sistema anterior: 5, 3, 1.

Exemplo:

objectivos	Avaliação			Avaliação do Parâmetro
	Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Não atingido (Pontuação 1)	
A	5			
B		3		
C		3		
Pontuação do parâmetro				3,667
Ponderação do parâmetro				60%
Pontuação Ponderada do parâmetro Resultados				2,20

10. Os objectivos traduzem a previsão dos resultados a alcançar no tempo.
11. Requisitos dos Objectivos:

- a. Devem ser fixados tendo em conta os objectivos operacionais da respectiva unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados, os meios disponíveis e o tempo em que podem ser realizados
- b. Para simplificar a definição dos objectivos o levantar algumas questões, pode ajudar. Por exemplo:
 - i. O que pretendo mudar? Quais os procedimentos que pretendo simplificar?; quais são os pontos fracos da unidade orgânica? O que pretendo com os objetivos? como posso aumentar a produtividade dos trabalhadores? Onde posso reduzir custos? Como posso melhorar a prestação dos cuidados de saúde primários?
- c. A definição do objectivo deve respeitar as seguintes condições:
 - i. O objectivo deve ser redigido de forma clara, rigorosa, de acordo com os resultados a obter;
 - ii. A redacção deve evitar dúvidas de interpretação;
 - iii. Ser claros, concisos e concretos;
 - iv. Ser realista;
 - v. Ser quantificado;
 - vi. Ser associados a unidades de tempo ou calendarizados;
 - vii. Associados aos resultados e melhorias pretendidas, isto é, a eficácia e eficiência;
 - viii. Deve ser quantificado.
- d. Um objetivo deve conter: uma ação com um atributo/requisito e um indicador de medida e deve envolver um instrumento de mensuração/controlo.

A título exemplificativo:

OBJECTIVO: Elaborar relatório de atividades (ação) (não é suficiente, associemos **um requisito**:

Qualidade conjugada com o tempo (ainda não tem indicador de medida, por isso temos que associar um):

Indicador: Relatório entregue dentro do prazo estipulado por lei e de acordo com os seguintes critérios de qualidade: forma de apresentação; estrutura, evidência de indicador sobre desvio face ao plano de actividades, e nível dos contributos dos funcionários para os objetivos operacionais da unidade orgânica. (ainda falta a meta)

Meta: Entrega do relatório com 95% dos requisitos de qualidade e dentro do prazo estipulado

Forma errada de definir a meta: Os requisitos devem ser cumpridos até 95%, já que deste modo 1%, por exemplo, também serve ao cumprimento do objectivo.

Critério de superação: Entrega até 15 dias antes do prazo estipulado, com 100% dos requisitos de qualidade e sem que seja objecto de qualquer reformulação

III - Orientações Gerais em matéria de indicadores e caracterização da situação de superação de objectivos

1. O indicador de medida corresponde aos elementos quantitativos e ou qualitativos que permitam determinar o grau de realização do objectivo fixado.
2. A definição de indicadores de medida deverá atender aos seguintes aspectos:
 - a) Objectivo do indicador: deve permitir medir o grau de concretização do objectivo, tendo como referência as metas fixadas;
 - b) Requisitos dos indicadores:
 - i. Adequado ao objectivo;
 - ii. Credível;
 - iii. Claro;
 - iv. Simples;
 - v. Fácil de aferir;
 - vi. Permitam medir, quantificar, comparar, avaliar.
3. Princípios a seguir na definição de indicadores:
 - a) A data de cumprimento do objectivo apenas poderá constituir indicador de medida se esta tiver algum relevo para o serviço, isto é, se tiver algum impacto nos resultados pretendidos, pois por si só, é apenas uma unidade temporal;
 - b) Prazos estipulados por lei não podem constituir indicadores;
 - c) Os indicadores que têm em vista a redução de custos, devem integrar uma unidade de medida de forma a que esta possa ser quantificada, não só em termos de percentagem, mas de valor absoluto;
 - d) Se se pretender como resultado o desenvolvimento de competências técnicas, o indicador de medida deve conter a competência a desenvolver e o intervalo de realização;
 - e) Um indicador que pretenda medir a qualidade, deve precisar a unidade de medida ou o intervalo de realização, qual a escala utilizada e quais os requisitos de qualidade (exemplo: condições para divulgação, legível, compreensível para os outros, sem erros, etc);
 - f) Nos indicadores com metas numéricas, devem ser definidos os intervalos de realização. Pegando no exemplo acima: a meta de concretização é de 95%, mas poderia ser entre 75% e 95%, ou seja, deve ficar clarificado o intervalo de cumprimento do objectivo;
 - g) Para quem já tem padrões de qualidade, por exemplo, no atendimento, o indicador deve conter medida de crescimento, ou de redução dos pontos fracos ;
 - h) Quando o indicador seja por observação directa, esta observação deve ser registada.
4. Indicadores a título exemplificativo
 - a) Indicadores de produtividade representam o quociente entre a produção (output) de bens e serviços e certa unidade de recurso (input) utilizada,

relacionado com uma unidade de tempo. Exemplo: Inscrições diárias por funcionário (nº de inscrições total/nº de dias de trabalho);

- b) Indicadores de eficiência, estabelecem relações entre recursos utilizados e desempenho obtido tal como os indicadores de produtividade, mas o resultado é apurado em termos de valores monetários. Exemplo: Custo/hora de formação (custos de formação/nº de horas de formação);
- c) Indicadores de qualidade do serviço, apontam para certas dimensões, como tempo, rigor dos valores processados, segurança, etc;
- d) Indicadores de eficácia, traduzem o grau com que um serviço atinge os resultados inicialmente fixados.

5. Critério de superação:

Para definir claramente os critérios de superação, também é necessário que as metas e os indicadores sejam claros e estejam bem definidos.

O critério de superação deve ser exigente e ambicioso.

O critério de superação deve situar-se entre 3% a 5% face à meta proposta no indicador para cumprimento do objectivo.

Utilizando uma regra de 3 simples, se o nível 3 corresponder a 100%, o nível 5 corresponderá a 105%, se o critério for 5%.

6. Recomendações:

- Relativamente à definição dos objectivos:

- a) Um objectivo não pode ser a descrição de um processo;
- b) Um objectivo não pode ser uma tarefa ou actividade que constitui o conteúdo funcional do posto de trabalho do funcionário;
- c) Um objectivo não deve ser um dever do trabalhador;
- d) O resultado a atingir não deve envolver recursos complexos e de elevado custo.

- Relativamente aos indicadores:

- a) Os dados que suportam a medição, e a respetiva recolha, não devem exigir recursos complexos ou de elevado custo;
- b) Um indicador deve ter sempre a meta e a possibilidade de esta ser ultrapassada;

c) Um indicador não deve ser, por exemplo “N.º de propostas apresentadas”, já que este indicador não tem qualquer requisito associado, que permita avaliar a qualidade.

Nos objetivos deverá ser proposta uma ou duas medidas de melhoria do serviço.

III - Orientações Gerais em matéria de escolha de competências

Na selecção das competências a avaliar deverão ser atendidos os seguintes aspectos:

1. Definição de competência

O novo sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) apresenta a seguinte definição de competência:

“O parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador.” (artº4º a)).

O valor deste parâmetro – COMPETÊNCIAS - é o produto do peso definido para este parâmetro (mínimo 40%) pela média aritmética simples do valor atribuído a cada uma das competências, escolhidas de entre a lista publicada na Portaria n.º 1633/2007, de 31.12, sendo que cada uma delas tem 3 níveis.

Exemplo:

Competências	Comp demonstrado a nível elevado (Pontuação 5)	Comp demonstrada (Pontuação 3)	Comp não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)	Avaliação do Parâmetro
1	5			
2		3		
3		3		
4		3		
5		3		
Pontuação do parametro				3,4
Ponderação do parâmetro				40%
Pontuação Ponderada do parâmetro Competências				1,36

2. Natureza das competências

As competências definidas para os dirigentes intermédios integram a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

As competências definidas para os trabalhadores visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

Elaboradas algumas diretrizes para aplicação harmónica do **SIADAP 3** o CCA deliberou por unanimidade estabelecer as seguintes orientações:

Carreiras de informática, técnico superior, técnico de saúde e coordenadores técnicos

- a) Para as carreiras de informática, técnico superior e técnico superior de saúde são contratualizados 5 objetivos e 8 competências - 2 escolhidas pelo avaliado, 1 escolhida pelo avaliador e 5 previamente definidas pelo Conselho Coordenador de Avaliação:

- 1- Orientação para o Serviço Público;
- 2- Análise da Informação e Sentido Crítico;
- 3- Inovação e qualidade;
- 4- Relacionamento interpessoal;
- 5- Tolerância à pressão e contrariedades.
- 6- Coordenação

A competência 6 é obrigatória nos casos em que o avaliado desempenhe funções de responsável/coordenador de serviço/núcleo/ equipa ou outro equiparado.

- b) Para os coordenadores técnicos são contratualizados: 5 objetivos e 8 competências - 2 escolhidas pelo avaliado, 1 escolhida pelo avaliador e 5 previamente definidas pelo Conselho Coordenador de Avaliação:

- 1- Realização e Orientação para Resultados;
- 2- Orientação para o Serviço Público
- 3- Relacionamento interpessoal;

4- Responsabilidade e Compromisso com o Serviço;

5- Tolerância à pressão e contrariedades.

c) Na determinação da classificação final é atribuída **uma ponderação de 60 % ao parâmetro “resultados” e uma ponderação de 40 % ao parâmetro “competências”**.

d) As percentagens máximas a que se refere o nº 1 do artigo nº 75 da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, serão aplicadas por carreira profissional e distribuídas proporcionalmente ao número de trabalhadores que as integram, sendo que os Coordenadores Técnicos integram, a carreira de Assistente técnico.

Carreira de assistente técnico e assistente Operacional

Para as assistentes técnicos e assistentes operacionais são contratualizados 5 objetivos e 8 competências - 2 escolhidas pelo avaliado, 1 escolhida pelo avaliador e 5 previamente definidas pelo Conselho Coordenador de Avaliação:

Assistentes Técnicos

a) Realização e Orientação para Resultados;

b) Orientação para o Serviço Público

c) Relacionamento interpessoal;

d) Responsabilidade e Compromisso com o Serviço;

e) Tolerância à pressão e contrariedades.

Assistentes Operacionais

a) Realização e Orientação para Resultados;

b) Trabalho de Equipa e Cooperação;

c) Relacionamento interpessoal;

d) Otimização de Recursos;

e) Responsabilidade e Compromisso com o Serviço.

As percentagens máximas a que se refere o nº 1 do artigo nº 75 da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, serão aplicadas por carreira profissional e distribuídas proporcionalmente ao número de trabalhadores que as integram.

Mantem-se em vigor a avaliação de desempenho por ponderação curricular e a Constituição de um Conselho Coordenador de Avaliação por cada Agrupamento de Centros de Saúde da Região.