



REPÚBLICA
PORTUGUESA

CULTURA

DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO, DOS ARQUIVOS E
DAS BIBLIOTECAS

**Guia de Apoio à Formulação e Avaliação de Objetivos
no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação de
Desempenho na Administração Pública (SIADAP 3)**

DGLAB
Fevereiro 2023

Introdução

A avaliação do desempenho no seio de uma organização, traduz-se sempre num processo tão complexo quanto determinante para o correto apuramento da forma como os resultados são alcançados.

É um processo que resulta da própria natureza da organização e que permitirá viabilizar a sua própria sobrevivência, pois é através da avaliação do desempenho que é possível identificar a adequada afetação de recursos humanos, detetar as dificuldades verificadas e premiar os esforços, individuais e coletivos, evidenciados na concretização das metas definidas.

Com este Guia de Apoio pretende-se disponibilizar à Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB) uma ferramenta de apoio à formulação e avaliação de objetivos individuais no âmbito do SIADAP 3.

Não se pretende aqui disponibilizar um documento exaustivo sobre este assunto, nem mesmo constituir um repositório de objetivos, mas sim dotar a DGLAB de uma ferramenta de apoio à definição e avaliação de objetivos, baseado no “Manual de Apoio – Avaliação de Desempenho” da Secretaria de Estado da Administração Pública.

Pretende-se que este Guia de Apoio possa auxiliar e servir de referência para os avaliadores e de instrumento de informação para todos os trabalhadores da DGLAB.

De referir, que não se trata de um documento definitivo, admitindo-se que este instrumento poderá/deverá sofrer ajustamentos e melhorias com o decorrer dos ciclos de avaliação do SIADAP e com a prática desenvolvida por todos ao longo dos sucessivos ciclos avaliativos.

Para um melhor conhecimento do SIADAP recomenda-se a leitura [da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – SIADAP](#), na sua última versão.

Índice

Índice	3
1. O que são objetivos?	4
2. Quais os princípios da avaliação por objetivos?	4
3. O que exige a definição de objetivos?	4
4. Como se classificam os objetivos?	5
5. Quais os princípios a considerar na definição de objetivos?	5
6. Regras para a definição de objetivos?	5
7. Como avaliar os objetivos?	10
8. Exemplos:	11

1. O que são objetivos?

Os objetivos são o parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo e são, em regra, quantificáveis.

Têm de ser devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um trabalhador ou por uma equipa num determinado período, com vista a avaliar os contributos para a concretização dos resultados previstos.

Nestes termos, os resultados decorrem da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos.

2. Quais os princípios da avaliação por objetivos?

2.1. Coerência e integração, alinhando a ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objetivos e na execução das políticas públicas.

2.2. Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores.

2.3. Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas.

2.4. Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objetivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho.

2.5. Eficácia, orientando a gestão e a ação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos.

2.6. Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos.

2.7. Orientação para a qualidade nos serviços públicos.

2.8. Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível.

2.9. Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua atuação perante os utilizadores.

2.10. Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores.

2.11. Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços.

2.12. Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

3. O que exige a definição de objetivos?

3.1. Analisar o que vai ser a atividade dos Serviços/Unidades Orgânicas em que se insere o trabalhador no próximo biénio.

3.2. Relacionar a atividade do trabalhador com os objetivos que os Serviços/Unidades Orgânicas e a DGLAB se propõem atingir, garantindo a coerência e a integração.

3.3. Estabelecer objetivos relevantes e possíveis de traduzir por indicadores mensuráveis para a atividade de cada um.

4. Como se classificam os objetivos?

Os objetivos definidos devem enquadrar-se nas seguintes áreas:

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

5. Quais os princípios a considerar na definição de objetivos?

5.1. Definição em coerência e de forma integrada com a missão e os objetivos do Serviço/Unidade Orgânica, alinhando a ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objetivos.

Os objetivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional, em coerência com os demais instrumentos de gestão e tendo em consideração a missão da DGLAB, devendo ser definidos de acordo com os objetivos fixados para a DGLAB, num modelo de definição em cascata.

Assegura-se assim a **coerência** entre os resultados da avaliação individual dos trabalhadores e os resultados obtidos pelos Serviços/Unidades Orgânicas no cumprimento dos seus objetivos globais.

5.2. Desejavelmente, devem ser vistos como uma **melhoria** e não como algo que os Serviços/Unidades Orgânicas já executam.

Os objetivos devem ser vistos numa perspetiva de qualidade e de **melhoria contínua** de desempenho (orientação para a qualidade nos serviços públicos).

5.3. Focalização nos resultados prioritários.

Os objetivos devem ser definidos de acordo com os principais resultados a obter no período de avaliação.

5.4. Articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais.

A definição de objetivos para cada trabalhador deve considerar não só o desempenho individual, mas igualmente o **compromisso com objetivos de equipa** (partilha e cooperação).

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

5.5. Proporcionalidade.

Na definição de objetivos dever-se-á ter em atenção a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis, bem como o tempo em que são prosseguidos.

6. Regras para a definição de objetivos?

A definição de objetivos assenta nas seguintes regras fundamentais:

Os objetivos devem traduzir-se e ser orientados para resultados e não para atividades, procedimentos ou tarefas.

Os objetivos devem corresponder aos **resultados esperados** do trabalhador e não às atividades que caracterizam a sua função.

Pretende-se orientar e responsabilizar os trabalhadores para os resultados da sua função, reconhecendo o desempenho efetivamente demonstrado na sua obtenção.

São, portanto, **dirigidos a resultados** e não a ações ou intenções.

Ações/Intenções	Objetivos
Elaborar um plano de melhoria.	Nível de cumprimento dos planos de melhoria, com qualidade.
Gerir o orçamento.	Redução de custos em X %.
Participar em projetos internos.	Nível de cumprimento e dos resultados previsto inicialmente para o projeto.

Dever-se-á, no entanto, **ter em conta o posto de trabalho do trabalhador**. Ou seja, os objetivos estarem relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica desempenhada por um trabalhador ou por uma equipa, de forma a não o desviar da sua atividade normal, focalizando o seu desempenho apenas nos seus objetivos extra atividade.

6.1. Os objetivos devem estar definidos no tempo.

Pretende-se que os objetivos sejam específicos para cada trabalhador durante o período de avaliação.

Neste sentido, os objetivos devem ser **calendarizados no tempo**, incluindo os prazos estimados para a respetiva realização.

No entanto, sempre que possível, o critério para avaliação de **um objetivo não deverá ser exclusivamente o tempo** (ex: prazo, data de entrega...), devendo ser definidos outro(s) critério(s), cumulativo(s) ou não, principalmente se esse objetivo for bienal.

Em casos em que seja difícil definir outros critérios, poderá ser considerado o fator tempo para definir o cumprimento ou não do objetivo e ser introduzido um outro critério considerado necessário para a superação.

Exemplo:

Desenvolver um manual de procedimentos Y, com conteúdo determinado, até ao final de setembro:

- (1) Não cumpre se ultrapassar o prazo definido para apresentação do manual;
- (2) Cumpre se apresentar entre 15 e 31 de setembro;
- (3) Supera se apresentar os procedimentos antes do prazo definido, com validação considerando critérios de qualidade, eficácia e eficiência da informação gerada ou com validação, considerando as repercussões na melhoria do serviço.

Temos assim, para a superação do objetivo, a **integração de critérios qualitativos que complementam os critérios quantitativos**, valorizando o contributo para a melhoria do serviço.

6.2. Os objetivos têm que ser mensuráveis.

Cada objetivo deve estar, sempre que possível, associado a uma métrica quantitativa que seja do conhecimento do avaliado.

A métrica quantitativa definida para cada objetivo deve seguir intervalos proporcionais de acordo com a escala definida e não se limitar ao cumprimento de X ou ainda de X + 1.

É com base nesta métrica que será definida uma meta para cada objetivo. Esta definição é um processo fundamental para:

6.3.1. Clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objetivo.

6.3.2. Tornar mais transparente o processo de avaliação.

6.3.3. Possibilitar um **acompanhamento e monitorização contínua** por parte do avaliado e do avaliador ao nível da realização do objetivo ao longo do biénio, para que possam ser tomadas medidas corretivas em caso de incumprimento e detetadas oportunidades de melhoria.

Questões-chave na identificação de objetivos	Exemplos de objetivos definidos no tempo e associados a metas
Em que medida o trabalhador ou a equipa irá contribuir este ano para a qualidade do serviço prestado e satisfação do cidadão?	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do número de reclamações em 20% no segundo semestre do ano. - Redução do tempo médio de atendimento de 2 horas para 1 hora, até novembro de 2019.
Em que medida o trabalhador ou a equipa irá contribuir este ano para a melhoria dos resultados financeiros?	<ul style="list-style-type: none"> - Redução dos custos por projeto em 10% até ao final do ano.
Em que medida o trabalhador ou a equipa irá contribuir este ano para a melhoria da produtividade interna?	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da produção por trabalhador em 12% até ao final do ano. - Redução do número de erros no desenvolvimento da atividade, passando de 3 erros por 100 processos tratados, para 2 erros por 100 processos tratados, até dezembro de 2020.
Em que medida irá o dirigente contribuir este ano para o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores?	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de 2 horas de formação por trabalhador até final do ano.

6.3. O que fazer quando não é possível definir uma meta específica?

Caso tal não seja possível, o avaliador deve determinar qual o nível de exigência requerido para o objetivo, fazendo exemplificações e clarificando como ele será avaliado no final do biénio.

Quando existirem, na definição de um objetivo, critérios de qualidade, estes devem ser previamente acordados, ficando definidos entre as partes (de preferência, na própria definição do objetivo ou dos seus critérios de avaliação).

Exemplo:

- (1) Grau de satisfação – definir exata e claramente como é avaliado;
- (2) Apresentação de uma proposta ou de um relatório, definindo critérios para a sua avaliação.

6.4. Os objetivos devem ser alcançáveis (a definição das metas deve ser ambiciosa, mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar o exceder do objetivo).

A definição de metas pressupõe um **equilíbrio entre ambição e possibilidade de cumprimento do objetivo**.

Uma meta realista pressupõe a possibilidade dos objetivos serem alcançados. Uma meta realista e ambiciosa pressupõe que não será alcançada por alguns trabalhadores e que será superada por poucos.

Neste sentido, importa que a definição dos objetivos assente em indicadores que permitam que o mesmo seja excedido, numa ótica de melhoria contínua.

Tal situação requer, por isso, atenção na seleção dos indicadores.

Exemplo:

Objetivos que não podem ser excedidos	Objetivos que podem ser excedidos
Cumprimento do Plano de Trabalho.	Nível qualidade e eficácia na aplicação e desenvolvimento do Plano de Trabalho.
Cumprimento do orçamento.	Redução de custos.
Cumprimento dos processos e regras de serviço definidas.	Melhoria dos tempos de resposta e de satisfação dos destinatários do serviço, aumentando a produtividade ou reduzindo o número de reclamações.

Nesta perspetiva, de forma a definir claramente o cumprimento ou a superação de um objetivo, deverão ser utilizados intervalos para os indicadores na sua definição.

Exemplo:

No objetivo “redução do número de erros em 5%”, não é possível, à partida, definir quando é superado o objetivo: se a redução é inferior a 5%, não cumpre; se é superior a 5%, cumpre. E quando se considera superado? Para contornar esta questão, o objetivo poderá ser definido da seguinte forma: “Reducir entre 4% e 6% o número de erros”.

Outra questão que deve ser equacionada na definição de superação é a da flexibilidade, ou seja, em certos casos (geralmente objetivos que envolvam a concretização de uma determinada tarefa de caráter continuado ou regular) dever ser considerada uma margem.

Exemplo:

“Garantir o cumprimento dos prazos de comunicação estabelecidos no processo (...) dando resposta às questões colocadas via correio eletrónico em 3 dias úteis (ou encaminhamento em 1 dia útil, sempre que a resposta estiver fora do âmbito de competência)”.

Este objetivo deverá ser avaliado pelos prazos de resposta (e eventualmente por um critério qualitativo adicional). Mas e se responder dentro do prazo a 100 mensagens eletrónicas e falhar a resposta numa? Como deverá ser avaliado? Deverá considerar-se que o objetivo não foi cumprido? Nestes casos, será aconselhável definir uma margem:

- (1) Cumpre se “dá resposta nos prazos em mais de 80% dos casos”;
- (2) Não cumpre se “dá resposta nos prazos em menos de 80% dos casos”;
- (3) Supera se “a resposta é 1 ou 2 dias em pelo menos 80% dos casos”.

Uma nota final para o facto de deverem ficar salvaguardadas determinadas situações (excecionais) que **não deverão** ser tidas em consideração para a aferição do grau de cumprimento do objetivo como, por exemplo, férias.

6.5. Os objetivos devem ser contratualizados entre avaliador e avaliado no início do período da avaliação, **prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador.**

6.6. A importância da contratualização dos parâmetros avaliativos (objetivos) traduz-se:

- 6.6.1.** Nos resultados a produzir: explicar com clareza as metas que se pretendem atingir e em que prazo;
- 6.6.2.** Na exigência: clarificar a importância do que está em causa, o impacto do resultado e o apoio a dar a quem o vai concretizar;
- 6.6.3.** Nas ações a realizar: os meios que se põem à disposição e as competências exigidas;
- 6.6.4.** No impulso motivacional: “confiança depositada”;
- 6.6.5.** No compromisso: concordância e entusiasmo de ambas as partes.

6.7. Os objetivos devem ser redigidos de forma clara e rigorosa.

Devem ser específicos e redigidos de forma **clara, concisa e concreta** de acordo com os principais resultados a obter pelos trabalhadores, tendo em conta a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis para a sua concretização, ou seja, individualizados, de acordo com os recursos.

6.8. Os objetivos não devem estar dependentes de terceiros

Devem poder ser alcançados **pelo trabalhador (ou pela equipa), sem estar dependente de terceiros** (exceto, obviamente, nos objetivos partilhados).

Nos casos em que os objetivos cujo cumprimento ou superação estejam dependentes de uma avaliação ou validação de terceiros (por exemplo, de superiores hierárquicos), deverá haver a preocupação de estipular, na definição do objetivo, um prazo para essa avaliação ou validação, para que o avaliado não corra o risco de o seu objetivo ser considerado não superado por motivo de não avaliação/validação atempada.

Exemplo:

“O objetivo X é considerado superado se for apresentado e validado pelo superior até 30 de novembro”. Com esta formulação, o objetivo apenas é superado se a validação for efetuada até 30 de novembro. Mas e se o objetivo for entregue atempadamente (por exemplo, a 15 de novembro) e não for validado até à data prevista para superação? Sugere-se que, na definição do objetivo, seja acrescentada uma observação, por exemplo, “prazo para validação: 1 semana”.

Nos casos de definição de metas e/ou objetivo recorrentes e idênticos ao(s) ano(s) transato(s) em que se verificou superação superior a 25 %, mas metas a definir devem, em regra, ser acrescidas de 50 % do valor da superação.

Quanto à situação de impossibilidade de prosseguir ou de cumprir alguns objetivos previamente fixados, **devido a condicionantes alheias ao controlo do avaliado**, deverão ser adotados, no decorrer do período de avaliação, os meios adequados à monitorização dos desempenhos e deverá ser efetuada a respetiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado.

A monitorização, a clarificação dos aspetos que se mostrem úteis ao futuro ato de avaliação ou a recolha participada de reflexões, com o objetivo de melhor fundamentar a avaliação do desempenho ao longo do ano, poderá ser registada em ficha própria.

Com base na monitorização, poderão ser detetadas atempadamente situações de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da atividade, deverá proceder-se à reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir, através da sua revisão.

Excepcionalmente, caso não tenha sido possível renegociar novos objetivos (nomeadamente se a situação só for detetada na fase de avaliação), a avaliação deve decorrer relativamente a outros objetivos que não tenham sido

prejudicados por aquelas condicionantes. No entanto, uma monitorização cuidada ao longo do ciclo de avaliação evitará esta situação, permitindo a sua eventual reformulação.

Importa referir que a reformulação extraordinária poderá ser motivada não só por motivo imputável ao serviço, mas também por outros motivos como, por exemplo, mudança interna de posto de trabalho do avaliado, conveniência de serviço, ausência prolongada (baixa ou parentalidade).

Deve ser tido em conta que os objetivos não são a única componente de avaliação. Efetivamente, são também avaliadas as competências.

Avalia-se o que se faz (objetivos) e como se faz (competências).

No momento de fixação de objetivos, este ponto não deve ser descurado.

Ou seja, tudo o que possa ser objeto de avaliação nesta componente (no como se faz), não deverá integrar a formulação de objetivos, mas sim a seleção das competências.

A reflexão crítica, a comunicação, os conhecimentos especializados, as capacidades de organização, adaptação e melhoria contínua, o espírito de equipa, as responsabilidades, entre outras competências, deverão ser avaliadas no âmbito das “Competências”.

7. Como avaliar os objetivos?

7.1. Esforço efetivo e significativamente adicional ao que era exigido, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço (5 pontos - superado);

7.2. Houve esforço para alcançar o objetivo, com melhorias no serviço (3 pontos – atingido/cumprido);

7.3. Os resultados não foram atingidos (1 ponto - não atingido/não cumprido).

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

A fundamentação da avaliação deve ser baseada em evidências expressas e inequívocas, devendo ser apresentada a respetiva fonte de verificação.

A avaliação de objetivo superado e de competência demonstrada a um nível elevado exige a utilização e apresentação de:

Evidências factuais

Fontes de verificação

Descrição ou quantificação fundamentada do respetivo impacto.

Na autoavaliação a atribuição de classificação 5 exige a fundamentação escrita que evidencie o nível elevado, isto é, para além do padrão médio exigível.

8. Exemplos:

Exemplos de eventuais erros na definição de objetivos:

- # “Prestar o apoio a utilizadores” - Consiste numa atividade e não em um objetivo, não tem associado um indicador e não permite avaliar a superação.
- # “Apresentação de uma proposta de reestruturação dos serviços” – Falta definir os parâmetros de avaliação. Quais os critérios de apreciação da proposta?
- # “Arquivo dos processos individuais” - Trata-se de uma atividade e não um de um objetivo.
- # “Atendimento de qualidade, com base na experiência e conhecimento adquiridos” - Não estão definidos os parâmetros que definem a qualidade, não sendo possível aferir o nível de concretização do objetivo.
- # “Acompanhar o inventário” – Trata-se de uma tarefa.
- # “Diminuição das faltas, ainda que justificadas” – Está aqui em causa uma competência? Como objetivo, não permite aferir a superação.
- # “Maior eficiência nas tarefas de apoio no âmbito do serviço” - Falta indicador.
- # “Correta utilização, manuseamento e arrumação dos produtos e utensílios de higiene e limpeza” - Como medir a correta utilização? E como superar?
- # “Melhor gestão do tempo” - Falta de indicador impossibilita a sua avaliação. Aconselha-se a avaliação através das competências (“organização”).
- # “Não haver qualquer reclamação dos utentes escrita ou oral”- Como superar? Se a não existência de reclamações corresponde ao cumprimento, em que circunstâncias o objetivo é superado?
- # “Dar cumprimento ao disposto na Lei n.º....” - Trata-se de uma obrigação legal, traduzida em uma atividade; não de um objetivo.

Exemplos de objetivos corretamente definidos:

- # “Reducir entre 70% e 80% o número de erros no registo de dados”.
Indicador: supera se superior a 80%; cumpre se entre 70% e 80%; não cumpre se inferior a 70%;
- # Reduzir entre 4% e 7% o número de chamadas não atendidas.
- # Efetuar pelo menos três propostas de melhoria do serviço, com implementação no corrente ano, com sucesso, considerando os critérios definidos: racionalização de custos, tempo, ambiente de trabalho.
- # Encerrar, até ao final do ano, pelo menos 50% das questões propostas pendentes relativamente ao Serviço/Unidade Orgânica (medido por $i = (\text{nº questões encerradas}) / (\text{nº questões propostas pendentes})$; se $i < 50\%$, não cumpre; se $70\% > i > 50\%$ cumpre; se $i > 70\%$, supera).
- # Obter um grau de satisfação dos clientes superior a 80%, controlado através da ficha de avaliação de satisfação.
- # Assegurar que o tempo médio entre a receção do documento e a data do pagamento, estando reunidas as

condições, esteja entre 2 e 3 dias.

Apresentar entre 3 a 5 propostas de simplificação e melhoria dos serviços entre 15 e 30 de setembro, com a sua implementação, até ao final do ano:

Não atingiu com a apresentação de 0 a 2 propostas.

Atingiu com a apresentação de 3 a 4 propostas, validadas pelo chefe de divisão.

Superou com a apresentação de 5 ou mais propostas com impacto nos serviços e avaliadas com base em critérios de qualidade, eficácia e eficiência.

Elaborar estudo e análise da possível simplificação dos processos relativamente à documentação constante e forma de arquivo e dos procedimentos internos, com apresentação de relatório entre 1 e 15 de setembro. Aplicação das melhorias no presente ano civil:

Não atingiu ultrapassando não apresentando o relatório dentro do prazo estabelecido;

Atingiu com a apresentação do relatório no período de 1 a 15 de setembro, validado pelo chefe de divisão;

Superou com a apresentação do relatório antes do prazo estabelecido com a aplicação das melhorias no ano civil, trabalhos avaliados com base em critérios de qualidade, eficácia e eficiência.