

ORIENTAÇÕES - DEFINIÇÕES GERAIS DE RESULTADOS (OBJETIVOS) E COMPETÊNCIAS

RESULTADOS (OBJETIVOS)

Os objetivos classificam-se pelas seguintes áreas:

- a) de produção de bens e atos ou prestação de serviços, visando a **eficácia** na satisfação dos utilizadores;
- b) de **qualidade**, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- c) de **eficiência**, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- d) de **aperfeiçoamento e desenvolvimento** das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador (podem ser de âmbito relacional, de atitudes ou de aquisição de competências técnicas e de métodos de trabalho).

Quais os princípios que devem reger a definição de objetivos?

Os princípios da definição dos objetivos (coerência e integração, focalização nos resultados prioritários e responsabilização e desenvolvimento, universalidade e flexibilidade, etc) estão consagrados no artigo 5.º do SIADAP.

Princípios fundamentais.

Princípio 1: Definição do objetivo do trabalhador em coerência (e integrado) com a missão e os objetivos do serviço/departamento em que se insere.

Princípio 2: Definição de objetivos deve ser vista como uma melhoria e não como algo que o departamento/serviço já faz. Os Objetivos devem ser vistos numa perspetiva de qualidade e de melhoria contínua de desempenho (orientação para a qualidade nos serviços públicos).

Princípio 3: Focalização nos resultados prioritários. Devem ser definidos objetivos de acordo com os principais resultados a obter no período de avaliação para cada avaliado, de acordo com orientação do CCA.

Princípio 4: Articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais. A definição de objetivos para cada trabalhador deve considerar o desempenho individual e o compromisso com objetivos de equipa (partilha e cooperação).

Assim:

- Podem ser fixados objetivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço para uma finalidade conjunta.
- A avaliação dos resultados obtidos em objetivos de responsabilidade partilhada, pode ser idêntica para todos os trabalhadores envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador.

Princípio 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.

COMO DEFINIR OBJETIVOS NA PRÁTICA?

A. Devem traduzir-se em resultados e não em atividades

Pretende-se orientar e responsabilizar os trabalhadores para os resultados da sua função, reconhecendo o desempenho efetivamente demonstrado na sua obtenção. Deverá ainda ter em conta o posto de trabalho do trabalhador, de forma que o trabalhador não desvie a sua atenção apenas no cumprimento dos objetivos e descure o cumprimento da sua atividade normal.

Exemplo⁴:

O que são atividades e não objetivos	O que são objetivos (resultados)
Elaborar um plano de atividades.	Nível de cumprimento do plano de atividades, com qualidade.
Gerir o orçamento.	Redução de custos entre X e Y %.
Participar em projetos internos.	Nível de cumprimento e dos resultados previsto inicialmente para o projeto.

B. Os objetivos devem ser claros e estar definidos no tempo

Devem ser redigidos de forma clara, concisa e concreta. Devem ser específicos e exequíveis para cada trabalhador no período em avaliação, e indicar os prazos estimados para a sua realização.

Exemplo⁴:

Formulação incorreta	Formulação adequada
Realização de procedimento A	Realização de procedimento A até data Y
Realização de procedimento A em x dias	Realização de procedimento A até data Y

C. Os objetivos devem estar associados a uma meta

Cada objetivo deve estar associado a uma métrica quantitativa (meta) que seja do conhecimento do avaliador e do avaliado. Esta definição é fundamental para:

- a) clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objetivo.
- b) tornar mais transparente o processo de avaliação.
- c) possibilitar um acompanhamento e monitorização contínua por parte do avaliado e do avaliador ao nível da realização do objetivo ao longo do biénio. Esta monitorização permite adotar medidas corretivas sempre que necessário.

Podem ser baseados em questões estratégicas da equipa/serviço.

Exemplo⁴:

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?	Redução do número de reclamações entre 10-20% no segundo semestre do ano.
Em que medida o trabalhador ou a equipa contribuirá este ano para a melhoria dos resultados financeiros?	Redução dos custos por projeto entre 10-20% até ao final do ano
Em que medida o trabalhador ou a equipa irá contribuir este ano para a melhoria da produtividade interna?	Aumento da produção por trabalhador entre 5-10% até final do ano. Redução do número de erros no desenvolvimento da atividade, passando de 5 erros por 100 processos tratados, para 1-3 erros por 100 processos tratados, até final do ano.

Apenas em casos muito raros não se conseguirão definir objetivos com metas: o avaliador deve determinar qual o nível de exigência requerido para o objetivo, fazendo exemplificações e clarificando como ele será avaliado no final do ano.

D. Os objetivos e metas devem ser ambiciosos, mas realistas (o indicador de medida também deve possibilitar que o objetivo seja excedido)

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

Uma meta realista pressupõe a possibilidade de os objetivos serem alcançados.

Uma meta realista e ambiciosa pressupõe que será alcançada por vários trabalhadores e que será superada por poucos.

Definir indicadores que permitam que o respetivo objetivo seja excedido, visa uma cultura de melhoria contínua, respeitando uma base de razoabilidade.

Exemplo⁴:

Objetivos que <u>não</u> podem ser excedidos	Objetivos que <u>podem</u> ser excedidos
Cumprimento dos planos de atividades.	Nível qualidade e eficácia na aplicação e desenvolvimento do Plano de Atividades.
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.

Outro aspeto nos objetivos para permitir a sua superação é estabelecer margens flexíveis e razoáveis (ex., quando os objetivos envolvem a concretização de uma tarefa de carácter continuado ou regular).

Exemplo⁴:

Pretendido	Como avaliar?	Formulação de Objetivos e indicadores flexíveis
Dentro da média de registos de dados, garantir a redução do número de erros no registo de dados	Como avaliar? E, como avaliar um funcionário que regista no prazo X, 100 dados e introduz 1 erro?	Objetivo: “até data X, reduzir entre 70% e 80% o número de erros no registo de dados”. Indicador: Supera: >80%; Cumpre: entre 70% e 80%; Não cumpre: falha prazo e/ou % <70%;

E. Os objetivos devem ser contratualizados entre avaliador e avaliado

A importância da contratualização dos parâmetros avaliativos (objetivos) entre avaliador-avaliado traduz-se na necessidade de:

a) de explicar com clareza as metas que se pretendem atingir e em que prazo;

b) clarificar a relevância do que está em causa, os meios à disposição, o impacto do resultado e a confiança e importância de quem atinge. Deve haver acordo (em caso de desacordo prevalece o estabelecido pelo avaliador);

O avaliador deve ainda ter o cuidado de definir objetivos que podem ser alcançados pelo funcionário sem depender de terceiros.

Exemplo⁴:

Objetivo cuja formulação o torna dependente de terceiros	Risco desta formulação?	Mesmo Objetivo sem depender de terceiros
O objetivo X é considerado superado se for apresentado e validado pelo superior até 30 de novembro	E se o objetivo é entregue a tempo (eg, a 15 de novembro) mas não é validado até à data prevista para superação?	O objetivo X é considerado superado se for apresentado até data x para validação posterior (prazo de validação: 1 semana)

- Para ajudar os avaliadores e avaliados na definição de objetivos, apresentam-se alguns exemplos (sem qualquer valor vinculativo) que podem ser usados em diferentes serviços ou departamentos.

Exemplo⁴:

Áreas nos serviços ou departamentos	Exemplo de metas (5-supera; 3-atinge; 1-não atinge)
Apresentação e implementação de entre x-y propostas de melhoria dos processos/serviços/plataformas/...	5- supera: tomou a iniciativa de os conceber, apresenta >y com rigor e atempadamente, e com informação adicional e/ou validação, etc 3- atinge: apresenta com rigor e atempadamente x-y 1- não atinge: apresenta atempadamente <x e/ou apresenta fora de prazo e/ou sem rigor
Redução do número de processos pendentes entre x e y%;	
Redução dos custos entre x e y%;	
Redução dos desvios orçamentais entre x e y%;	
Redução do número de erros de registo entre x e y%;	
Garantir a elaboração de x relatórios/ procedimentos/ orçamentos até ao dia y	
Desenvolvimento e implementação de x-y novos indicadores de atividade até ao dia X	
Redução do tempo médio de pendência de processos em x-y%;	
Garantia que entre x-y% dos pareceres cumprem os prazos acordados no momento de solicitação;	
Redução do número de erros de agendamento em x a y%;	
Redução do tempo médio de resposta a solicitações em x% a y%;	

Garantir a atualização do arquivo em x-y processos até ao dia x de cada mês	
Melhoria da qualidade das atas das reuniões, de acordo com critérios de avaliação acordados com a chefia;	
Redução das ruturas de stocks em x-y%;	
Redução do número de erros de classificação e conformidade legal das despesas entre x-y%;	

- Apresentam-se ainda exemplos de formulações **desaconselhadas** de objetivos:

“Prestar o atendimento ao balcão” - é atividade, não objetivo (não permite indicadores nem superação)

“Arquivo dos processos individuais” - é atividade, não objetivo (não permite indicadores nem superação)

“Apresentação de uma proposta de reestruturação dos serviços” – falta definir os parâmetros de avaliação. Quais os critérios de apreciação da proposta?

Termos que ajudam a distinguir		
Tarefa	Objetivo	Indicador
Executa-se; Apresenta-se; Fornece-se; Atualiza-se; Limpa-se; Conserva-se; Repara-se; etc...	Melhorar; Aumentar; Diminuir; Garantir; Antecipar; Nível de Qualidade; etc...	Desenvolver; Implementar; Até ao dia x; No prazo máximo de; Até ao fim do primeiro semestre; Abaixo de x; Acima de x; etc...

COMPETÊNCIAS

As competências são escolhidas de entre as previstas na Portaria n.º 236/2024/1, de 27/9, por grau de complexidade, conforme anexos 1, 2, 3 e 4.

Cada um dos comportamentos associados a cada competência deve ser rigorosamente avaliado, com base em critérios uniformes, de forma a garantir a maior equidade na avaliação global de todos/as os/as avaliados/as.

Assim, devem ser previamente definidos **Métodos de avaliação e métricas**:

- **Definição de critérios:** Estabelecer padrões de desempenho esperados para cada competência, como a frequência e a qualidade com que o comportamento é demonstrado.

- **Indicadores quantitativos:** Utilizar métricas como o número de produtos defeituosos, a quantidade de falhas, a produtividade, ou o atingimento de metas de vendas.
- **Indicadores qualitativos:** Recolher feedback através de métodos como a avaliação 360° (que inclui feedback de colegas, subordinados e superiores), a autoavaliação ou a observação direta do avaliador.
- **Escala de pontuação:** Utilizar escalas para classificar o desempenho, como a escala de 1 a 5 pontos, em que cada nível corresponde a um padrão de comportamento (insuficiente, médio, acima da média).

Deverão assim os/as avaliadores/as:

- elaborar estes indicadores de medida para cada um dos comportamentos das competências obrigatórias que pretendam contratualizar para os/as seus/suas avaliados/as e remeter - **até 15 de janeiro de 2026** - para validação superior e posterior definição global que deverá ser seguida por todos/as os/as avaliadores/as do processo avaliativo.