



SIADAP

MANUAL DE APOIO - DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS -

Sumário

Introdução	2
O que são objetivos?	2
Que Princípios considerar na definição de objetivos?	2
Como definir objetivos?	3
Exemplos de eventuais erros na definição de objetivos	6
Exemplos de objetivos corretamente definidos.....	8
Exemplos de objetivos.....	9

→ Introdução

Pretende-se, com este manual, disponibilizar uma ferramenta de apoio à definição e à avaliação de objetivos individuais no Município de Figueiró dos Vinhos, com tudo o que lhe está inerente (indicadores de medida, critérios de superação, ...).

Pretende-se também a identificação de boas práticas e de eventuais erros incorridos na formulação de objetivos individuais, resultante da experiência de aplicação deste sistema de avaliação, SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública.

Não se trata de um documento exaustivo sobre o assunto ou de um repositório de objetivos, mas sim de um apoio à sua (correta) definição e avaliação, baseado no “Manual de Apoio – Avaliação de Desempenho”, disponibilizado pela DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público aquando da criação do SIADAP, completado / melhorado com as alterações introduzidas pelo novo enquadramento jurídico da avaliação do desempenho: Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, alterada pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, que estabeleceu o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

→ O que são objetivos?

Os Objetivos são os resultados/metapas devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um trabalhador ou por uma equipa num determinado período de tempo.

Têm em vista avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados previstos.

Exemplo:

- Objetivo: redução de custos entre 5% e 10%;
- Resultado: 12% - a partir deste valor, poderemos aferir o grau de cumprimento.
(no exemplo, terá sido superado)

→ Que Princípios considerar na definição de objetivos?

A definição de objetivos deve ter em conta três princípios fundamentais:

Princípio 1 - Definição em coerência com a missão da unidade orgânica

- Os objetivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional, em coerência com o Plano de Actividades do serviço ou organismo e tendo em consideração a missão da unidade orgânica.
- Assegura-se assim a coerência entre os resultados da avaliação individual dos trabalhadores e os resultados obtidos pelo serviço ou organismo no cumprimento dos seus objetivos globais.

Princípio 2 - Focalização nos resultados prioritários

- Os objetivos devem estar diretamente associados aos resultados considerados mais relevantes no período de avaliação, pelo que o número de objetivos a definir é limitado a um mínimo de três e a um máximo de cinco objetivos.

Princípio 3 - 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 os objetivos de equipa.

Objectivos de Equipa - Responsabilidade Partilhada	Objectivos Individuais - Responsabilidade Individual
<ul style="list-style-type: none"> • Correspondem aos principais objectivos da hierarquia; • Visam promover o compromisso partilhado dos resultados, fomentando o trabalho de equipa; <p style="text-align: right;"><u>Número de objetivos: Mínimo 1</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Correspondem aos objectivos em que o trabalhador é o principal responsável, respondendo pelos resultados obtidos; • Visam fomentar a responsabilização pelos resultados obtidos, promovendo o compromisso individual dos trabalhadores; <p style="text-align: right;"><u>Número de objetivos: Entre 2 e 4</u></p>

→ **Como definir objetivos?**

A definição de objetivos assenta em cinco regras fundamentais

Regra 1 - Os objetivos devem traduzir-se em resultados e não em atividades.

- 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 demonstrado na sua obtenção.

O que são atividades e não são objetivos	O que são objetivos
Elaborar o plano de atividades	Nível de cumprimento dos planos de atividades, com qualidade.
Gerir o orçamento	Redução de custos em %
Participar em projetos internos	Nível de cumprimento dos resultados previstos inicialmente para o projeto

Regra 2 - 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 respectiva realização.
- No entanto, sempre que possível, o critério / parâmetro para avaliação de um objetivo não deverá ser exclusivamente o tempo (prazo, data de entrega, ...), devendo ser definidos outro(s) critério(s), cumulativo(s) ou não, principalmente se esse objetivo for anual.
- 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:

Objetivo:

- Desenvolver o manual X, com conteúdo Y, até ao final de Agosto

Critérios de superação:

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

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

Regra 3 - Os objetivos devem estar associados a uma meta (devem ser mensuráveis).

- Cada objetivo deve estar, sempre que possível, associado a uma métrica quantitativa que seja do conhecimento do avaliador e avaliado. É com base nesta métrica que será definida uma meta para cada objetivo.

A definição de metas é um processo fundamental de forma a:

- Clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objetivo;
- Tornar mais transparente o processo de avaliação;
- Possibilitar um acompanhamento e monitorização contínua por parte do avaliado e do avaliador, ao nível da realização do objetivo ao longo do ano, para que possam ser tomadas medidas corretivas em caso de incumprimento e detetadas oportunidades de melhoria.

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 ano.

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 dezembro de 2020.
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 processo 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"> • Redução do número de erros no desenvolvimento da atividade, passando de 3 por 100 processos tratados, para 2 por 100 processos tratados até dezembro de
Em que medida irá o dirigente contribuir este ano no desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores?	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 2 horas de formação por trabalhador até ao final do ano.

Regra 4 - 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 de os objetivos serem alcançados. Uma meta realista e ambiciosa pressupõe que não será alcançada por alguns funcionários e que será superada por poucos.
- Neste sentido, importa que a definição dos objetivos assente em indicadores que permitam que o mesmo objetivo seja excedido, numa óptica de melhoria contínua.

Tal situação requer por isso atenção na selecção dos indicadores.

Exemplos de objetivos que não podem ser excedidos	Exemplos de objetivos que podem 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, aumento da produtividade ou redução do número de reclamações.

Regra 5 - Os objetivos e comtências devem ser contratualizados entre avaliador e avaliado

- Os objetivos devem ser contratualizados entre avaliador e avaliado no início do período da avaliação prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador.
- Os objetivos, tal como as competências, devem ser negociados e acordados entre ambas as partes, prevalecendo a posição do avaliador em caso de discordância.
- Importância da contratualização: confiança e responsabilização das partes

→ Exemplos de eventuais erros na definição de objetivos

Prestar o apoio a utilizadores e às infra-estruturas.

- Consiste numa atividade e não num objetivo; não tem associado um indicador e não permite avaliar a superação.

Apresentação de uma proposta de reestruturação dos serviços.

- Quais os parâmetros de avaliação? Quais os critérios de apreciação da proposta?

Cumprimento das regras de pontualidade.

- Este item poderá ser tido em conta na avaliação das competências e não como objetivo; de qualquer forma, como objetivo, poder-se-á colocar a questão: é cumprido se cumprir as regras, mas como superar?

Arquivo de todas as informações que lhe estão afetas.

- 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; desta forma, também não é possível aferir o nível de concretização do objetivo.

Entregar diariamente ao responsável os formulários de caixa efetuados no dia anterior.

- Não será uma atividade? E como é definida a superação?

Envio às unidades orgânicas de todas as informações.

- Indicador: Envio até 30 de novembro. Está calendarizado, mas, no entanto, não está definido de forma a permitir a superação.

Acompanhar a gestão do inventário.

- Tarefa.

Redução do número de ausências, mesmo que justificadas.

- Não estarão as competências aqui em causa? Como objetivos, não permite aferir a superação.

Garantir maior eficiência nas tarefas de apoio geral realizadas/apoiadas no âmbito da Unidade de que depende.

- Falta indicador para medir a “maior eficiência”

Atendimento aos utilizadores da sala de leitura, disponibilizando as espécies e ajudando na pesquisa informática.

- Trata-se de uma atividade regular e não um objetivo ou um resultado esperado.

Correta utilização, manuseamento e arrumação dos produtos e utensílios de higiene e limpeza.

- Como medir a correcta utilização? E como superar?

Melhor gestão do tempo.

- Falta de indicador impossibilita a sua avaliação. Poderá também ser avaliado através das competências (“capacidade de organização”)

Manutenção de uma atitude positiva e dissuasora de conflitos de modo a que não haja qualquer reclamação escrita ou oral por tal motivo.

- Como superar? Se a não existência de reclamações corresponde ao cumprimento, em que circunstâncias é superado o objetivo?

Dar cumprimento ao disposto no artigo 52.º da Lei X.

Trata-se se uma obrigação legal, traduzida numa atividade; não de um objetivo.

→ Exemplos de objetivos corretamente definidos

- Reduzir entre 70% e 80% o número de erros no registo de dados e passagem das análises.

Supera se superior a 80%;

Cumpre se entre 70% e 80%;

Não cumpre se inferior a 70%.

- Encerrar, até ao final do ano, pelo menos 50% das questões propostas pendentes, relativamente à Divisão; medido por $i = (\text{n}^\circ \text{ questões encerradas}) / (\text{n}^\circ \text{ questões propostas pendentes})$;

se $i > 50\%$ cumpre;

se $i > 70\%$, supera.

- Obter um grau de satisfação dos clientes não inferior a 70%, controlado mensalmente e monitorizado 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 financeiras, esteja entre 10 e 20 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.

→ Exemplos de objetivos

No sentido de apoiar os avaliadores na definição de objetivos, apresentam-se de seguida alguns exemplos.

Estes exemplos têm um carácter de suporte e não vinculativo, devendo cada avaliador adaptar ou criar novos objetivos de acordo com as diferentes realidades das funções, bem como o plano de atividades definido.

Área financeira

- Garantir a elaboração do orçamento até ao dia x;
- Redução dos pedidos de re-cabimentação face às rubricas inicialmente previstas em x%;
- Redução dos desvios orçamentais em x%;
- Redução dos custos em x%;
- Redução do número de erros de registo em x%;
- Desenvolvimento e implementação de x novos indicadores de atividade até ao dia X;
- Melhoria da qualidade dos relatórios de atividade, de acordo com critérios de avaliação acordados com a chefia;
- Apresentação dos relatórios de atividade até ao dia x de cada mês;

- Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano.

Área jurídica

- Redução do número de processos pendentes em x %;
- Redução do tempo médio de pendência dos processos em x %;
- Garantia que x % dos pareceres cumprem os prazos acordados no momento de solicitação;
- Nível de qualidade média dos pareceres apresentados, de acordo com critérios acordados com a chefia relativamente a cada tipologia de parecer;
- Número de estudos apresentados, ponderado pelo respectivo impacto e complexidade;
- Apresentação dos relatórios de atividade até ao dia x de cada mês;
- Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano.

Área de pessoal

- Redução do tempo médio de atualização do cadastro de pessoal, sempre que se registam alterações individuais, para x dias;
- Redução do número de erros no registo dos dados de cadastro em x % tendo por base auditorias semestrais;
- Redução do número de reclamações com contencioso por concurso concluído em x %;
- Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;
- Redução do número de erros de contagens de tempos para cálculo da assiduidade em x %;
- Redução do número de acertos no processamento salarial em x %;
- Apresentação dos mapas de pessoal até ao dia x de cada mês;
- Antecipação da data de processamento salarial para o dia x de cada mês;
- Redução em x dias o tempo médio do processamento salarial;
- Redução em x % do número de informações não sancionadas.

Área de contabilidade

- Redução do número de erros de classificação e conformidade legal das despesas em x %;
- Redução em x dias do tempo médio de processamento de despesas;
- Apresentação dos balancetes de execução orçamental até ao dia x de cada mês;

- Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;
- Fornecer os elementos necessários à elaboração do orçamento até ao dia x.

Área de aprovisionamento e património

- Aumento da taxa de sucesso nas negociações de compras, através do aumento da taxa de descontos em x %;
- Redução do tempo de resposta a encomendas desde a respetiva solicitação, em x dias;
- Melhoria dos sistemas de conservação de património, com impacto na redução do número de solicitações em x %;
- Redução em x % dos níveis de reincidências de solicitações pelo mesmo motivo;
- Redução das ruturas de stocks em x %;
- Apresentação dos mapas de atividade até ao dia x de cada mês;
- Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;
- Redução do número de reclamações em x%;

Área de secretariado

- Redução do tempo médio de resposta a solicitações em X;
- Garantir a atualização do arquivo até ao dia x de cada mês;
- Redução do número de erros no encaminhamento e distribuição de informação em x%;
- Melhoria da qualidade das actas das reuniões, de acordo com critérios de avaliação acordados com a chefia;
- Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;

Motoristas

- Minimização dos consumos por km em x;
- Redução do número de intervenções mecânicas por km;
- Melhoria do estado de limpeza dos veículos, de acordo com critérios definidos pela chefia;
- Garantia de bom estado de conservação das viaturas, de acordo com critérios definidos pela chefia;
- Cumprimento dos horários estipulados.