

**DIRETRIZES DE APLICAÇÃO DO SIADAP 1, 2 E 3**

**DOS SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE ÁGUA E SANEAMENTO DE SINTRA**



## ÍNDICE

<b>NOTA JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>DISPOSIÇÕES GERAIS .....</b>	<b>6</b>
ARTIGO 1.º .....	6
ÂMBITO DE APLICAÇÃO.....	6
ARTIGO 2.º .....	6
CICLOS DE AVALIAÇÃO E CALENDARIZAÇÃO .....	6
ARTIGO 3.º .....	7
ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E O SIADAP 1, 2 E 3 .....	7
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS DAS UNIDADES ORGÂNICAS - SIADAP 1.....</b>	<b>7</b>
ARTIGO 4.º .....	7
DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DAS UNIDADES ORGÂNICAS .....	7
ARTIGO 5.º .....	8
MONITORIZAÇÃO E REVISÃO DOS OBJETIVOS DEFINIDOS.....	8
ARTIGO 6.º .....	8
AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO FINAL DAS UNIDADES ORGÂNICAS.....	8
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS DOS DIRIGENTES E TRABALHADORES – SIADAP 2 E 3 .....</b>	<b>9</b>
ARTIGO 7.º .....	9
FIXAÇÃO DE OBJETIVOS INDIVIDUAIS.....	9
ARTIGO 8.º .....	10
FIXAÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	10
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>12</b>
<b>AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO SIADAP 3 .....</b>	<b>12</b>
ARTIGO 9.º .....	12
MODELO DE AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	12
ARTIGO 10.º .....	12
GRELHA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	12
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>14</b>
<b>PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
ARTIGO 11.º .....	14
ÂMBITO DO PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO .....	14
ARTIGO 12.º .....	14
RESPONSABILIDADE PELO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	14
ARTIGO 13.º .....	15
AUTOAVALIAÇÃO.....	15



ARTIGO 14.º .....	15
PREPARAÇÃO DA HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES .....	15
ARTIGO 15.º .....	15
DIFERENCIAÇÃO DE DESEMPENHOS .....	15
ARTIGO 16.º .....	16
HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES .....	16
ARTIGO 17.º .....	17
VALIDAÇÃO DE AVALIAÇÕES DE “DESEMPENHO RELEVANTE” E DE “DESEMPENHO INADEQUADO” .....	17
ARTIGO 18.º .....	18
FUNDAMENTAÇÃO DAS MENÇÕES DE “RELEVANTE OU DE “INADEQUADO” .....	18
ARTIGO 19.º .....	18
RECONHECIMENTO DE “DESEMPENHO EXCELENTE” E RESPECTIVA FUNDAMENTAÇÃO .....	18
ARTIGO 20.º .....	20
CRITÉRIOS DE DESEMPATE .....	20
ARTIGO 21.º .....	20
APRECIACÃO DA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS .....	20
ARTIGO 22.º .....	21
MONITORIZAÇÃO INTERCALAR .....	21
ARTIGO 23.º .....	22
PONDERAÇÃO CURRICULAR .....	22
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>23</b>
<b>DISPOSIÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
ARTIGO 24.º .....	23
ENTRADA EM VIGOR .....	23
<b>ANEXO I .....</b>	<b>24</b>
<b>CALENDARIZAÇÕES A OBSERVAR NO ÂMBITO DO SIADAP 1, 2 E 3 .....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>29</b>
<b>MATRIZES DE COMPETÊNCIAS (SIADAP 3) .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>38</b>
<b>MODELO DA GRELHA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (SIADAP 3) .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>40</b>
<b>MODELO DA FUNDAMENTAÇÃO DO “DESEMPENHO RELEVANTE” .....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO V .....</b>	<b>41</b>
<b>MODELO DA FUNDAMENTAÇÃO DO “DESEMPENHO INADEQUADO” .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO VI .....</b>	<b>42</b>
<b>MODELO DA FUNDAMENTAÇÃO DO “DESEMPENHO EXCELENTE” .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO VII .....</b>	<b>43</b>
<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO POR PONDERAÇÃO CURRICULAR .....</b>	<b>43</b>



## NOTA JUSTIFICATIVA

Considerando que:

- A presente alteração das Diretrizes de Aplicação do SIADAP 1, 2 e 3, tem por base a proposta D20180056234-DRH, de 17/05/2018, aprovada pelo Sr. Diretor Delegado em 20/05/2018;
- As Diretrizes de Aplicação do SIADAP 1, 2 e 3 em vigor nos SMAS de Sintra, doravante designadas por "Diretrizes", foram aprovadas em reunião do CCA em 2/05/2013 e revistas em 23/09/2015;
- Importa dar execução ao despacho do Sr. Diretor-Delegado de 10/05/2018 (CSD20180053682), no que respeita ao projeto que visa alterar as Diretrizes;
- É necessário rever as Diretrizes no sentido de as adaptar à nova metodologia a adotar (CSD20180006668, de 18/01/2018, e CSD20180053682, de 10/05/2018) na definição e monitorização dos objetivos das unidades orgânicas no âmbito do SIADAP 1 e sua necessária correlação com os objetivos estratégicos e prioritários constantes das Grandes Opções do Plano para o quadriénio, bem como prever as orientações que resultam do alinhamento entre o SIADAP 1 com o Programa de Gestão e indicadores dos processos no âmbito do Sistema Integrado e respetiva integração futura em Balanced Scorecard;
- Decorrente da experiência dos processos avaliativos desde 2013, importa simplificar alguns procedimentos previstos nas Diretrizes;
- A aplicação das Diretrizes aos ciclos avaliativos desde 2013 tem-se pautado por uma acrescida sobrecarga para os avaliadores no que respeita à recolha de evidências (fontes de verificação), necessárias à fundamentação das propostas de relevante;
- A todos os grupos profissionais sujeitos a avaliação (técnico superior, informática, assistente técnico, coordenador técnico, assistente operacional, encarregado operacional, encarregado geral operacional, fiscal de leituras e cobranças e fiscal de água e saneamento), ou seja, independentemente da análise da complexidade funcional da carreira ou categoria, eram exigidas, para efeitos de validação das propostas de relevante, as evidências/fontes de verificação (documentos comprovativos ou registos) dos objetivos superados e das competências demonstradas a um nível elevado;
- Nos termos do artigo 80.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e em casos excecionais, a avaliação do desempenho pode incidir apenas sobre o parâmetro "Competências", mediante decisão fundamentada do dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador de Avaliação, desde que reunidas as seguintes condições: a) Se trate de trabalhadores a quem, no recrutamento para a respetiva carreira, é exigida habilitação literária ao nível da escolaridade obrigatória ou equivalente; b) Se trate de trabalhadores a desenvolver atividades ou tarefas caracterizadas maioritariamente como de rotina, com caráter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e operacionais;
- A avaliação do desempenho com base exclusivamente nas competências está sujeita a algumas regras legais, nos termos dos n.ºs 5 a 9 do artigo 80.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e que têm de ser observadas;
- Para levar a cabo uma avaliação do desempenho, com base em competências, e que seja o mais rigorosa possível, desenvolveu-se um modelo avaliativo (com a criação de uma grelha de avaliação) que possibilita uma avaliação objetiva de um conjunto de comportamentos observáveis (no máximo quatro comportamentos), a definir previamente para cada uma das competências escolhidas e definidas pelo avaliador em sede SIADAP 3, necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções previstas no perfil de competências do posto de trabalho;



- Por outro lado, tem-se assistido à dificuldade, por parte do Conselho Coordenador de Avaliação, na determinação do que se considera ser um “contributo relevante”, não existindo nas Diretrizes quaisquer critérios de aferição ou orientadores que densifiquem esse conceito; por outro lado, nos termos do artigo 51.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, os contributos relevantes para o serviço, acompanhados dos fundamentos e análise do impacto do desempenho para o serviço, devem ser tidos em conta na atribuição da menção qualitativa de desempenho excelente (nas anteriores Diretrizes o desempenho de excelente era aferido pelo preenchimento dos critérios de assertividade, proatividade, resiliência, características comportamentais que, aliás, poderão/deverão ser avaliadas no parâmetro das competências através da análise e seleção de comportamentos a definir para cada competência, adequados ao perfil funcional do posto de trabalho);
- As propostas de desempenho de excelente devem antes evidenciar o impacto do desempenho do avaliado para o serviço e/ou SMAS de Sintra, ou o excepcional contributo do mesmo quanto aos resultados alcançados e/ou a demonstração, a nível elevado, de competências com particular destaque daquele trabalhador em relação aos restantes elementos do grupo, traduzindo-se por exemplo no desenvolvimento de áreas novas, boas práticas, inovação, com impacto no serviço ou possibilidade de replicação dentro e fora dos SMAS de Sintra; desenvolvimento de trabalhos/projetos de elevada complexidade que chamem particular atenção em termos qualitativos; simplificação e racionalização de procedimentos e optimização de recursos; desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas individuais e comportamentais com impacto na satisfação de clientes internos e externos; pelo que importa rever a respectiva ficha que se destina à fundamentação da proposta de desempenho de excelente;
- Existe a necessidade de proceder à revisão e/ou ajustamento dos critérios de avaliação por ponderação curricular, tornando-os mais claros na sua interpretação e aplicação;
- Importa também garantir, no âmbito das validações do CCA dos desempenhos de relevante, uma distribuição equitativa das quotas legais por todas as unidades orgânicas, prevendo-se regras para uma distribuição proporcional por cada unidade orgânica nuclear e/ou flexível;
- As deliberações do Conselho Coordenador de Avaliação proferidas em 4/07/2018 e 12/12/2018.

Pelo exposto, são elaboradas as seguintes Diretrizes de Aplicação do SIADAP 1, 2 e 3:



## CAPÍTULO I

### DISPOSIÇÕES GERAIS

#### Artigo 1.º

##### Âmbito de aplicação

- 1 - As presentes diretrizes de aplicação do SIADAP 1, 2, e 3 nos SMAS de Sintra foram elaboradas de acordo com o previsto na legislação em vigor e têm como objetivo determinar orientações na definição de objetivos e competências, bem como as orientações devidamente articuladas aplicáveis a partir da data da aprovação do presente documento.
- 2 - Face à legislação em vigor são competentes para avaliar: os dirigentes e os coordenadores técnicos.
- 3 - Os trabalhadores coordenados por encarregados gerais operacionais e encarregados operacionais, ou, se for o caso, os trabalhadores coordenados por técnicos superiores, serão avaliados obrigatoriamente pelos dirigentes imediatos, não obstante estes dirigentes obterem dos encarregados e/ou técnicos superiores os contributos que reputarem adequados e necessários a uma efetiva e justa avaliação.
- 4 - Para os efeitos do disposto no número anterior, os encarregados gerais operacionais, encarregados operacionais e os técnicos superiores com responsabilidade de coordenação têm o dever de colaborar com os dirigentes que tenham a competência para avaliar, designadamente preparando todo o processo administrativo necessário à avaliação dos trabalhadores.

#### Artigo 2.º

##### Ciclos de avaliação e calendarização

- 1 - A avaliação de desempenho das unidades orgânicas (SIADAP 1) é efetuada anualmente e abrange todas as unidades orgânicas que dependam diretamente do Diretor Delegado, devendo o processo decorrer nos termos do calendário previsto no anexo I-A.
- 2 - O ciclo de avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) é de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço, nos termos do calendário previsto no anexo I-B.
- 3 - O ciclo de avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) é bienal e deverá decorrer nos termos do calendário previsto no anexo I-C.



Mod. 3.0B



### Artigo 3.º

#### Alinhamento dos objetivos estratégicos e o SIADAP 1, 2 e 3

- 1 - Deverão ser aprovados pelo Conselho de Administração os objetivos estratégicos plurianuais e prioritários, previstos nas Grandes Opções do Plano dos SMAS de Sintra, conforme alínea a) do artigo 5.º do Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de setembro.
- 2 - Os objetivos definidos pelas unidades orgânicas diretamente dependentes do Diretor Delegado (SIADAP 1) deverão estar alinhados com os objetivos estratégicos/prioritários e com os compromissos assumidos na Carta de Missão do Diretor Delegado.
- 3 - Os objetivos individuais (SIADAP 2 e 3) deverão estar alinhados com a prossecução dos objetivos estratégicos e prioritários definidos para os SMAS de Sintra, bem como com os objetivos (SIADAP 1) definidos para a unidade orgânica, numa lógica de “cascata”.

## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS DAS UNIDADES ORGÂNICAS - SIADAP 1

#### Artigo 4.º

##### Definição de objetivos das unidades orgânicas

- 1 – O SIADAP 1 é gerido através da aplicação informática “*Balanced Scorecard*” (BSC).
- 2 - Após aprovação pelo Conselho de Administração dos objetivos estratégicos e prioritários dos SMAS de Sintra, as unidades orgânicas, diretamente dependentes do Diretor Delegado, deverão apresentar a proposta de objetivos, nos termos e condições previstas no “Manual de Orientações e Instruções - SIADAP 1”.
- 3 – A proposta de objetivos, apresentada nos termos do “*template*” da aplicação informática BSC, deve observar os seguintes requisitos:
  - a) Determinar a missão de cada unidade orgânica em consonância com as suas atribuições e competências;
  - b) Atender aos objetivos estratégicos plurianuais e prioritários determinados pelo Conselho de Administração e compromissos assumidos na Carta de Missão do Diretor Delegado;
  - c) Os objetivos a fixar devem indicar para que objetivo estratégico e/ou objetivo prioritário concorrem;
  - d) Devem ser definidos entre três (3) a cinco (5) objetivos operacionais, sendo um obrigatoriamente de “Eficiência”, um de “Eficácia” e um objetivo de “Qualidade”;



e) Os objetivos, e respectivos indicadores de medida, devem ter em consideração o atual conjunto de indicadores existentes nos SMAS de Sintra (Programa de Gestão), no sentido de se alcançar um alinhamento estratégico e uma efetiva avaliação das unidades orgânicas;

f) Cada objetivo proposto pode ter vários indicadores de medida;

g) Os objetivos propostos devem ter em consideração os recursos humanos e financeiros existentes;

h) A proposta de objetivos deve ser acompanhada dos instrumentos (fontes de verificação) que permitam o acompanhamento e monitorização da execução de cada um dos objetivos, nos termos do artigo seguinte, devendo ainda identificar, dentro dos objetivos definidos, aqueles que se consideram ser os mais relevantes.

2 – Os objetivos das unidades orgânicas deverão ser aprovados pelo Diretor Delegado e posteriormente aprovados pelo Conselho de Administração.

#### **Artigo 5.º**

##### **Monitorização e revisão dos objetivos definidos**

1 - O dirigente da unidade orgânica, diretamente dependente do Diretor Delegado, deve apresentar trimestralmente um relatório sintético, conforme “*template*” da aplicação informática BSC, que permita o acompanhamento e a monitorização da execução de cada objetivo definido, tendo em vista a assegurar o melhor desempenho, assim como a revisão dos objetivos em função de contingências não previsíveis.

2 - Na monitorização e revisão dos objetivos fixados será adotada a metodologia prevista no “Manual de Orientações e Instruções - SIADAP 1”.

#### **Artigo 6.º**

##### **Autoavaliação e avaliação final das unidades orgânicas**

1 - O dirigente da unidade orgânica, diretamente dependente do Diretor Delegado, deve apresentar um relatório de desempenho anual da unidade orgânica (autoavaliação), evidenciando os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com os objetivos anualmente fixados, em conformidade com a metodologia prevista no “Manual de Orientações e Instruções - SIADAP 1”.

2 – Após compilação das autoavaliações pela unidade orgânica gestora do SIADAP 1, será presente a Conselho de Administração o relatório anual de desempenho dos SMAS de Sintra para aprovação.

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



- a) “Desempenho bom”, quando se atinga todos os objetivos, superando alguns;
- b) “Desempenho satisfatório”, quando se atinja todos os objetivos ou os mais relevantes;
- c) “Desempenho insuficiente”, quando não se atinja os objetivos mais relevantes.

4 – Nos termos e com os efeitos previstos na lei, pode ainda ser atribuída a 20% do conjunto das unidades orgânicas avaliadas com *desempenho bom* uma distinção de mérito reconhecendo *Desempenho excelente*.

### CAPÍTULO III

#### OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS DOS DIRIGENTES E TRABALHADORES – SIADAP 2 E 3

##### Artigo 7.º

##### Fixação de objetivos individuais

- 1 - Em regra, para se considerar que um objetivo foi superado, essa superação deve representar uma taxa de esforço igual ou superior a 20% relativamente à meta de “atingido”.
- 2 - Quando a regra referida no ponto anterior não seja passível de ser aplicada, a superação de um objetivo deverá corresponder a um esforço adicional do trabalhador (SIADAP 3), ou de gestão (SIADAP 2).
- 3 - Os objetivos devem ser fixados de acordo com elevados padrões de exigência e devem ser distintos dos meros deveres funcionais de cada trabalhador, previstos na Lei Geral do Trabalho Em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.
- 4 - 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 - A definição de objetivos deverá obedecer ao princípio da proporcionalidade entre os resultados visados, os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.
- 6 - Os objetivos devem ser claros e precisos, devem identificar com exatidão quais os resultados que se pretendem atingir, quais os indicadores de medida e as respetivas fontes de verificação.
- 7 - Os indicadores de medida medem o nível de concretização dos objetivos e devem conter as seguintes características essenciais:
  - a) Medirem corretamente o objetivo, no sentido de serem pertinentes face aos objetivos que pretendem medir;
  - b) Terem a unidade de medida corretamente identificada para permitirem, com exatidão, aferir da não concretização, da concretização ou da superação do objetivo;



- c) Serem fiáveis, de modo a evitar a descredibilização do respetivo resultado;
- d) Serem económicos, de modo a que o apuramento do resultado não consuma muito tempo a quem o deve medir;
- e) Serem simples e claros, para que possam facilmente ser apreendidos por todos os intervenientes no processo avaliativos;
- f) Abrangerem um intervalo de tempo especificado;
- g) Permitirem medir a evolução dos resultados obtidos, partindo sempre que possível de indicadores já previamente aplicados.

8 - A reformulação/revisão de objetivos deve ser especialmente fundamentada pelos avaliadores que dela se socorram.

9 – O número de objetivos individuais a fixar, para a generalidade dos trabalhadores, é no mínimo de três (3) e no máximo de cinco (5).

10 - Com o intuito de promover a justiça entre trabalhadores e de equiparar o grau de exigência na fixação dos objetivos, pode ser convocada pelo Presidente do CCA, logo após o prazo legal estabelecido para a fixação dos objetivos, uma reunião entre todos os dirigentes intermédios de 1.º grau e dirigentes intermédios de 2.º grau diretamente dependentes do Diretor Delegado, com vista à harmonização dos objetivos fixados para cada grupo profissional.

11 - O parâmetro dos “objetivos/resultados” terá uma ponderação de 75% no SIADAP 2 e de 60% no SIADAP 3.

12 – Os trabalhadores integrados na categoria de Assistente Operacional estão excluídos da aplicação do disposto neste artigo, sendo avaliados exclusivamente através do parâmetro das “Competências”.

### **Artigo 8.º**

#### **Fixação de competências**

1 - O número de competências a definir obrigatoriamente em cada ciclo avaliativo será o seguinte:

- a) Cinco (5) competências para os cargos dirigentes e trabalhadores integrados nas carreiras de Técnico Superior, Assistente Técnico, Informática e nas categorias de Encarregado Operacional e Encarregado Geral Operacional;
- b) Oito (8) competências para os trabalhadores integrados na categoria de Assistente Operacional e carreiras de Fiscal de Leituras e Cobranças e Fiscal de Água e Saneamento.

- 2 – Nos termos do artigo 80.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, os trabalhadores referidos na alínea b) do número anterior são avaliados exclusivamente com base no parâmetro das “Competências”, a definir nos termos dos números seguintes.
- 3 - No âmbito do SIADAP 2, os cargos dirigentes serão avaliados obrigatoriamente pelas seguintes cinco (5) competências que incidem na área do planeamento e da gestão:
- a) Orientação para o serviço público;
  - b) Planeamento e organização;
  - c) Liderança e gestão de pessoas;
  - d) Visão estratégica;
  - e) Orientação para a inovação e mudança.
- 4 – No âmbito do SIADAP 3, as competências transversais a considerar obrigatoriamente para cada grupo profissional são:
- a) Carreiras de Técnico Superior e Especialista de Informática: orientação para os resultados; orientação para o serviço público; inovação e qualidade;
  - b) Categoria de Coordenador Técnico: organização e método de trabalho; responsabilidade e compromisso com o serviço; coordenação;
  - c) Carreira de Técnico de Informática e Categoria de Assistente Técnico: realização e orientação para os resultados; organização e método de trabalho; responsabilidade e compromisso com o serviço;
  - d) Categorias de Encarregado Geral Operacional e de Encarregado Operacional: coordenação; orientação para a segurança.
  - e) Categoria Assistente Operacional e carreiras de Fiscal de Leituras e Cobranças e Fiscal de Água e Saneamento: realização e orientação para os resultados; responsabilidade e compromisso com o serviço.
- 5 – Sem prejuízo do disposto no número anterior, as restantes competências a definir são escolhidas de entre as definidas e listadas em perfis funcionais aprovados pelo Conselho de Administração, decorrentes da análise e qualificação das funções de cada posto de trabalho;
- 6 - Quando as competências previstas dos perfis funcionais não sejam em número suficiente, designadamente para os efeitos de aplicação do disposto na alínea b) do n.º 1, as competências em falta são escolhidas de entre as listadas na Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro.
- 7 – Nos trabalhadores integrados na categoria de Coordenador Técnico que não intervenham como avaliadores, as competências a considerar para efeitos do disposto no presente artigo são as determinadas para a categoria de Assistente Técnico.



8 – Com exceção do disposto no n.º 2, o parâmetro das “Competências” terá uma ponderação de 25% no SIADAP 2 e de 40% no SIADAP 3.

#### **CAPÍTULO IV**

### **AValiação DE COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO SIADAP 3**

#### **Artigo 9.º**

##### **Modelo de avaliação por competências**

- 1 – O modelo de avaliação de competências, previsto no presente capítulo, é aplicável exclusivamente no âmbito do SIADAP 3 e a todas as carreiras profissionais existentes nos SMAS de Sintra.
- 2 – O modelo de avaliação por competências traduz-se na avaliação de quatro (4) comportamentos esperados no exercício da função e que estão associados especificamente a cada competência definida.
- 3 – Os comportamentos a observar pelo avaliador em cada competência estão definidos nas “Matrizes de Competências” para as carreiras de Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional, constantes do anexo II.
- 4 – A “Matriz de Competências” da carreira de Técnico Superior é aplicável à carreira de Especialista de Informática.
- 5 - A “Matriz de Competências” da carreira de Assistente Técnico é aplicável à carreira de Técnico de Informática.
- 6 – A “Matriz de Competências” da carreira de Assistente Operacional é aplicável às carreiras de Fiscal de Leituras e Cobrança e de Fiscal de Água e Saneamento.
- 7 – Os comportamentos a avaliar em cada ciclo avaliativo devem ser objeto de monitorização anual, nos termos do artigo seguinte.

#### **Artigo 10.º**

##### **Grelha de Avaliação de Competências**

- 1 – A grelha de avaliação de competências deve ser preenchida pelo avaliador, nos termos do anexo III, com cada uma das competências definidas e comportamentos descritos nas diversas “Matrizes de Competências” para cada carreira profissional.



2 – A grelha de avaliação de competências é constituída por duas fases de avaliação:

a) A monitorização (M) dos comportamentos associados a cada competência definida, realizada a meio do ciclo avaliativo e nas condições previstas no artigo 22.º;

b) A avaliação final (A) dos comportamentos associados a cada competência definida, realizada após o final do ciclo avaliativo e de acordo com a calendarização prevista na lei.

3 – Sempre que as funções desempenhadas pelo trabalhador impliquem o contato profissional regular com outros trabalhadores ou utilizadores, o avaliador deve ter em conta a perceção por eles obtida sobre o desempenho, como contributo para a avaliação, devendo registá-la na grelha de avaliação no campo relativo a “Fundamentação/Contributos recolhidos”, bem como todos os elementos recolhidos pelo avaliador.

4 – Quando a avaliação de desempenho incida apenas sobre o parâmetro das “Competências”, pode ser atribuída a cada competência uma ponderação diversa por forma a destacar a respetiva importância no exercício de funções e assegurar a diferenciação de desempenhos.

5 - A avaliação de cada comportamento associado à competência é expressa em três níveis:

a) “Comportamento demonstrado a um nível elevado”, a que corresponde a pontuação de cinco (5);

b) “Comportamento demonstrado”, a que corresponde a pontuação de três (3);

c) “Comportamento não demonstrado ou inexistente”, a que corresponde a pontuação de um (1).

6 – A “Avaliação Quantitativa dos Comportamentos” (AQC) resulta da média aritmética simples das pontuações obtidas nos quatro comportamentos, associados a cada competência, nas duas fases de avaliação, através da seguinte fórmula:  $AQC = [(M1+M2+M3+M4)+(A1+A2+A3+A4)]/8$ .

7 – A pontuação quantitativa e qualitativa obtida em cada competência resulta da seguinte escala de classificação:

a) Se a “AQC” for  $\leq 1,999$ , a competência é “Não demonstrada ou inexistente”, a que corresponderá a pontuação de um (1);

b) Se a “AQC” for  $\geq 2$  e  $\leq 3,999$ , a competência é “Demonstrada”, a que corresponderá a pontuação de três (3);

c) Se a “AQC” for  $\geq 4$ , a competência é “Demonstrada a um nível elevado”, a que corresponderá a pontuação de cinco (5).

8 – A pontuação final a atribuir ao parâmetro das “Competências” é a média aritmética simples, ou ponderada quando aplicável o disposto no n.º 4, das pontuações atribuídas às competências definidas para cada trabalhador.



9 – No final do ciclo avaliativo, os resultados apurados na grelha de avaliação de competências, nos termos dos n.ºs 6 a 8, são transportados para a ficha de avaliação de desempenho.

## **CAPÍTULO V**

### **PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO**

#### **Artigo 11.º**

##### **Âmbito do procedimento de avaliação**

- 1 - O presente capítulo é aplicável ao procedimento avaliativo do SIADAP 3.
- 2 – Ao procedimento avaliativo do SIADAP 2, calendarizado no anexo I-B, serão apenas aplicáveis, com as necessárias adaptações, os artigos 12.º, n.º 1, 13.º, 21.º, e 22.º, n.ºs 1 e 2.

#### **Artigo 12.º**

##### **Responsabilidade pelo processo de avaliação**

- 1 – A responsabilidade pelo processo de avaliação é de cada avaliador relativamente aos seus avaliados.
- 2 – No início do processo de avaliação o DRH fornecerá, em suporte informático, a cada avaliador um quadro com a discriminação dos seus avaliados por grupo profissional.
- 3 - Após o conhecimento pelos avaliados dos objetivos e competências contratualizados, o avaliador enviará a ficha de avaliação, em suporte digital, ao DRH.
- 4 – Até ao final do período de avaliação, cada avaliador é responsável pela elaboração e guarda das fichas dos seus avaliados.
- 5 - As avaliações de “Desempenho Adequado” deverão ser remetidas ao DRH após a homologação, para efeitos de arquivo.
- 6 – As avaliações de “Desempenho Relevante” e de “Desempenho Inadequado” que devam ser presentes à reunião do CCA, para efeitos de harmonização e validação, deverão ser remetidas ao Departamento de Recursos Humanos em suporte informático, fornecido nos termos do número anterior, acompanhadas da fundamentação prevista nos termos do artigo 18.º.

### **Artigo 13.º**

#### **Autoavaliação**

1 – A autoavaliação deve garantir o envolvimento ativo do trabalhador no processo avaliativo, bem como a identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional.

2 - Constitui uma obrigação do avaliado proceder à respetiva autoavaliação, devendo a mesma ser analisada conjuntamente com o avaliador aquando da atribuição da avaliação.

### **Artigo 14.º**

#### **Preparação da harmonização das avaliações**

Compete ao Departamento de Recursos Humanos, imediatamente a seguir ao final do período de avaliação e antes das reuniões do CCA, com base nos quadros fornecidos por cada avaliador, a elaboração de listagens separadas com a percentagem e número de classificações de “Desempenho Relevante” e de “Desempenho Inadequado”, por unidade orgânica e agrupamentos profissionais que a integram, nos termos do artigo 15.º, com vista à discussão, harmonização e posterior tomada de decisão sobre a respetiva validação.

### **Artigo 15.º**

#### **Diferenciação de desempenhos**

1 - A percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de “Desempenho Relevante” é fixada, com arredondamento à unidade mais próxima por defeito ou excesso consoante os casos, ao nível de cada unidade orgânica nuclear e/ou flexível e distribuída proporcionalmente pelos agrupamentos profissionais que a integram.

2 – Quando a aplicação da percentagem, nos termos do disposto no número anterior, for inferior a 1 (um), poderá sempre o avaliador apresentar proposta de avaliação final de “Desempenho Relevante”.

3 – O dirigente responsável por cada unidade orgânica deverá assegurar o cumprimento do previsto no n.º 1, sendo a percentagem máxima dos 25% distribuída pelos seguintes agrupamentos profissionais:

- a) Carreira de Técnico Superior e Especialista de Informática;
- d) Categoria de Coordenador Técnico;
- e) Categoria de Assistente Técnico e carreira de Técnico de Informática;
- f) Carreiras de Assistente Operacional, Fiscal de Leituras e Cobrança e Fiscal de Água e Saneamento.



4 – De entre as avaliações finais qualitativas de “Desempenho Relevante”, será determinada a percentagem máxima de 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento “Desempenho Excelente”, distribuída proporcionalmente pelos agrupamentos profissionais referidos no número anterior.

5 – Para o efeito de aplicação das quotas legais, os trabalhadores cuja avaliação resulte de ponderação curricular serão integrados nos respetivos grupos profissionais nos termos do número anterior.

6 – Os técnicos superiores que exerçam cargos dirigentes, avaliados por ponderação curricular para efeitos na carreira de origem, nos termos do artigo 29.º, n.º 5, da Lei 66-B/2007, integram um agrupamento profissional autónomo no que se refere à aplicação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de “Desempenho Relevante, não se aplicando para este efeito a parte final do n.º 1.

7 – A percentagem prevista no n.º 1 não incide sobre a avaliação dos trabalhadores que resulte do arrastamento da última avaliação atribuída, nos termos do disposto no n.º 6 do artigo 42.º da Lei n.º 66-B/2007.

#### **Artigo 16.º**

##### **Harmonização das avaliações**

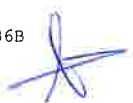
1 - A primeira reunião anual do CCA, que se destina à harmonização das classificações nos termos artigo 64.º da Lei 66-B/2007, terá lugar na 2.ª quinzena do mês de janeiro de cada ano. A data exata da sua realização é determinada pelo Presidente do CCA.

2 – À referida reunião serão presentes as listagens com as percentagens e número de classificações de “Relevante” e “Inadequado”, em conformidade com o previsto no artigo 15.º, não sendo imediatamente validadas as classificações de “Desempenho Relevante” que não cumpram um dos seguintes critérios:

a) Quando a menção de “Relevante” atribuída ao avaliado não obtenha, no mínimo, a pontuação de 5 (cinco) em pelo menos dois terços (2/3) dos objetivos, com arredondamento à unidade mais próxima por defeito ou excesso consoante os casos, bem como a pontuação de 5 (cinco) em pelo menos 2 (duas) competências;

b) Quando o avaliador tenha atribuído a pontuação de 1 (um) num dos objetivos ou das competências.

3 – Para efeitos do disposto no número anterior, o CCA atribuirá aos avaliados a menção qualitativa “adequado”, alterando-se a menção quantitativa para 3,999.





4 – Na harmonização das avaliações será também verificado o cumprimento da aplicação das quotas por unidade orgânica nos termos do n.º 1 do artigo 15.º.

### **Artigo 17.º**

#### **Validação de avaliações de “Desempenho Relevante” e de “Desempenho Inadequado”**

1 - Após a harmonização e reuniões de avaliação, e em conformidade com o artigo 69.º da Lei 66-B/2007, realiza-se a reunião do CCA para efeitos de validação das propostas de avaliação com menções de “Desempenho Relevante” e de “Desempenho Inadequado”.

2 - Com base nas orientações existentes para assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos, o CCA procede à validação das classificações de “Relevante” que estejam dentro dos limites das quotas estabelecidas no artigo 15.º, por ordem decrescente de classificação quantitativa, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

3 – As classificações de “Relevante” e de “Inadequado” que não cumpram os requisitos legais, designadamente serem suportadas em parâmetros de avaliação definidos em conformidade com a legislação e regulamentação aplicáveis, e devidamente fundamentadas de acordo com os critérios previstos no artigo seguinte, não serão validadas pelo CCA, ainda que dentro dos limites da quota legal.

4 - A não validação das propostas de avaliação conduz à devolução do processo ao avaliador para que este eventualmente reformule, no prazo que lhe for fixado, a proposta de avaliação tendo em conta a fundamentação de não validação.

5 - Caso o avaliador não acolha a referida fundamentação, deve apresentar fundamentação adequada ao CCA, e se este, não obstante, mantiver a posição de não validação, deverá estabelecer proposta final de avaliação, que transmite ao avaliador para que este dê conhecimento ao avaliado e remeta, por via hierárquica, para homologação.

6 - Para os efeitos do disposto nos n.ºs 3, 4 e 5, as propostas com a menção de “Desempenho Relevante” que não estiverem devidamente fundamentadas, nos termos exigidos pelo artigo seguinte, que sejam desajustadas ao real desempenho e merecimento do trabalhador, ou que não caibam dentro da quota legal, o CCA estabelecerá a proposta final de avaliação para a menção qualitativa de “Adequado”, alterando-se a menção quantitativa para 3,999.



### **Artigo 18.º**

#### **Fundamentação das menções de “Relevante ou de “Inadequado”**

1 - Para efeitos de validação das propostas de avaliação com a menção de “Relevante” ou de “Inadequado”, deverão ser devidamente preenchidas as fichas que constam dos anexos IV e V.

2 - Para efeitos de validação das propostas de avaliação com menção de “Desempenho Relevante”, as fundamentações deverão ser suportadas na análise dos seguintes critérios cumulativos:

a) Resultados obtidos que contenham as evidências (fontes de verificação), ou seja, documentos comprovativos, ou registos, dos objetivos superados;

b) Avaliação de competências resultante da observação dos comportamentos do avaliado por parte do avaliador, evidenciada através da “Grelha de Avaliação de Competências” constante do anexo III;

c) Apresentação da ficha de autoavaliação devidamente preenchida e assinada.

3 – Recomenda-se a junção da ficha legal de monitorização à proposta de “Desempenho Relevante”.

4 - Para efeitos de validação das propostas de avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”, as fundamentações deverão ser suportadas na análise dos seguintes critérios e respetivas fontes de verificação:

a) Resultados não obtidos;

b) Identificação dos fundamentos de insuficiência do desempenho;

c) Perfil de competências do avaliado;

d) Identificação das necessidades de formação profissional;

e) Plano de desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho do trabalhador;

f) Proposta de atribuição de outras funções que se adequem ao perfil do trabalhador.

### **Artigo 19.º**

#### **Reconhecimento de “Desempenho Excelente” e respetiva fundamentação**

1 - Após a validação das menções de “Desempenho Relevante”, e para efeitos do estabelecido nos artigos 37.º, n.ºs 2 e 3, 51.º, n.ºs 1 e 2, da Lei 66-B/2007, deve ser apresentado ao CCA um documento que circunstancie e fundamente o pedido de reconhecimento da avaliação de “Excelente”.



2 - O documento acima referido deverá ser apresentado nos termos da ficha que consta do anexo VI, por iniciativa do avaliador ou avaliado, no prazo de 5 dias após tomada de conhecimento pelo avaliado, da validação da classificação de “Relevante”.

3 – Quando se trate de iniciativa do avaliado, o CCA poderá solicitar ao respetivo avaliador o seu parecer.

4 – Para efeitos de reconhecimento das propostas de avaliação com menção de “Desempenho Excelente”, as fundamentações deverão ser suportadas na análise dos critérios definidos no número seguinte, devidamente acompanhadas das evidências (fontes de verificação), ou seja, os documentos comprovativos ou registos que suportem a respetiva fundamentação.

5 – As propostas de reconhecimento de “Desempenho Excelente” deverão demonstrar, de forma detalhada e exemplificativa, qual o impacto do desempenho do avaliado para o serviço e/ou SMAS de Sintra, ou o excepcional contributo do mesmo quanto aos resultados alcançados e/ou demonstração, a nível elevado, de competências com particular destaque do trabalhador em relação aos restantes elementos do grupo, traduzindo-se por exemplo no preenchimento dos seguintes critérios:

a) Desenvolvimento de áreas novas, boas práticas, inovação com impacto evidenciado no serviço ou possibilidade de replicação dentro e fora dos SMAS de Sintra;

b) Desenvolvimento de trabalhos/projetos de elevada complexidade que chamem particular atenção em termos qualitativos;

c) Simplificação e racionalização de procedimentos e optimização de recursos;

d) Desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas individuais e comportamentais com impacto na satisfação de clientes internos e externos.

6 – O CCA não reconhecerá as propostas de “Desempenho Excelente” quando:

a) O avaliado não tenha obtido a pontuação de 5 (cinco) nas competências obrigatórias previstas no n.º 4 do artigo 8.º e a pontuação mínima de 3 (três) nas restantes competências;

b) Se considere que a proposta não se encontra devidamente fundamentada nos termos exigidos pelos n.ºs 4 e 5.

7 - O reconhecimento de “Desempenho Excelente” é firmado através de declaração formal do CCA.

