

Introdução: qual o objectivo deste manual?

A Secção de Recursos Humanos da Área de Administração e Recursos Humanos do Departamento de Administração e Finanças pretende, com este Manual, disponibilizar uma ferramenta de apoio à definição e à avaliação de objectivos individuais no Município do Fundão, 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 objectivos individuais, resultante da experiência de aplicação deste novo 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 objectivos, mas sim de um apoio à sua (correcta) definição e avaliação, baseado no “Manual de Apoio – Avaliação de Desempenho”, disponibilizado pela DGAEP – Direcção-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 objectivos?

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

Os objectivos são devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma actividade específica, desempenhada por um funcionário ou por uma equipa num determinado período de tempo. Têm em vista avaliar os contributos para a concretização dos resultados previstos. Os resultados decorrem da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos.

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

Quais os princípios da avaliação por objectivos?

(princípios consagrados pelo SIADAP)

- **Coerência e integração**, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos e na execução das políticas públicas;

- **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;

- **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;

- **Transparência e imparcialidade**, assegurando a utilização de critérios objectivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, baseado em indicadores de desempenho;
- **Eficácia**, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
- **Eficiência**, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
- **Orientação para a qualidade nos serviços públicos**;
- **Comparabilidade dos desempenhos dos serviços**, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;
- **Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços**, promovendo a visibilidade da sua actuação perante os utilizadores;
- **Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores**;
- **Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços**, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
- **Participação dos utilizadores (cidadãos, empresas, sociedade civil...) na avaliação dos serviços**.

O que exige a definição de objectivos?

- Analisar o que vai ser a actividade da unidade em que cada um se insere no próximo ano;
- Relacionar a actividade do funcionário com os objectivos que a unidade e a autarquia se propõem atingir, garantindo a coerência e a integração;
- Estabelecer objectivos relevantes e possíveis de traduzir por indicadores mensuráveis para a actividade de cada um.

Como se classificam os objectivos?

Os objectivos definidos devem enquadrar-se nas seguintes áreas:

- a) **De produção de bens e actos 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).

Nota: a identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual do trabalhador é obrigatória num dos objectivos, quando a avaliação do desempenho tenha sido «Desempenho Inadequado».

Que princípios considerar na definição de objectivos?

A definição de objectivos deve ter em conta como **princípios fundamentais**:

Princípio 1: Definição em coerência e de forma integrada com a missão e os objectivos da unidade orgânica, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos.

Os objectivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional, em coerência com o Plano de Actividades da autarquia e tendo em consideração a missão da unidade orgânica, devendo ser definidos de acordo com os objectivos fixados para a autarquia, para a respectiva unidade orgânica e para o serviço – modelo de definição em cascata.

Assegura-se assim a coerência entre os resultados da avaliação individual dos funcionários e os resultados obtidos pelo serviço ou organismo no cumprimento dos seus objectivos globais.

Princípio 2: Desejavelmente devem ser vistos como uma melhoria e não como algo que a unidade orgânica já faz.

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

Princípio 3: Focalização nos resultados prioritários

Os objectivos devem ser definidos de acordo com os principais resultados a obter no período de avaliação, devendo ser definidos, para cada avaliado, entre três e cinco, de acordo com orientação do CCA.

Princípio 4: Articulação entre objectivos de equipa e objectivos individuais

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

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

A avaliação dos resultados obtidos em objectivos de responsabilidade partilhada, em regra, é idêntica para todos os trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador.

Princípio 5: Proporcionalidade

Na definição de objectivos 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 objectivos?

A definição de objectivos assenta em algumas **regras fundamentais:**

Regra 1: Os objectivos devem traduzir-se / orientar-se para resultados e não para actividades, procedimentos ou tarefas.

Os objectivos devem corresponder aos resultados esperados do funcionário, e não às actividades que caracterizam a sua função. Pretende-se orientar e responsabilizar os

funcionários para os resultados da sua função, reconhecendo o desempenho efectivamente demonstrado na sua obtenção.

São portanto dirigidos a resultados e não a acções ou intenções.

O que são actividades e não são objectivos	O que são objectivos
Elaborar o plano de actividades	Nível de cumprimento dos planos de actividades, com qualidade.
Gerir o orçamento	Redução de custos em %
Participar em projectos internos	Nível de cumprimento dos resultados previstos inicialmente para o projecto

Deverão, no entanto, ter em conta o posto de trabalho do trabalhador. Ou seja, estar relacionados com o desenvolvimento de uma actividade específica desempenhada por um funcionário ou por uma equipa, de forma a não o desviar da sua actividade normal, focalizando o seu desempenho apenas nos seus objectivos extra-actividade.

Regra 2: Os objectivos devem estar definidos no tempo.

Pretende-se que os objectivos sejam específicos para cada funcionário durante o período de avaliação. Neste sentido, os objectivos 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 objectivo não deverá ser exclusivamente o tempo (prazo, data de entrega, ...), devendo ser definidos outro(s) critério(s), cumulativo(s) ou não, principalmente se esse objectivo for anual.

Em casos em que seja difícil definir outros critérios, poderá ser considerado o factor tempo para definir o cumprimento ou não do objectivo e ser introduzido um outro critério considerado necessário para a superação – por exemplo: desenvolver um manual X, com conteúdo Y, até ao final de Agosto:

- 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 ou com validação, considerando as repercussões na melhoria do serviço.

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

Regra 3: Os objectivos devem estar associados a uma meta (devem ser mensuráveis).

Cada objectivo 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 objectivo. A definição de metas é um processo fundamental de forma a:

- Clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objectivo;
- 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 objectivo ao longo do ano, para que possam ser tomadas medidas correctivas em caso de incumprimento e detectadas oportunidades de melhoria.

Questões chave na identificação de objectivos	Exemplos de Objectivos definidos no tempo e associados a metas
Em que medida o funcionário ou a equipa irá contribuir este ano para a qualidade do serviço prestado e satisfação do cidadão?	• 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 Outubro de 2004.
Em que medida o funcionário ou a equipa irá contribuir este ano para a melhoria dos resultados financeiros?	• Redução dos custos por processo em 10% até ao final do ano
Em que medida o funcionário ou a equipa irá contribuir este ano a melhoria da produtividade interna?	• Aumento da produção por funcionário em 12% até ao final do ano; • Redução do número de erros no desenvolvimento da actividade, passando de 3 por 100 processos tratados, para 2 por 100 processos tratados até Junho 2004.
Em que medida irá o dirigente contribuir este ano o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores?	• Aumento de 2 horas de formação por colaborador até ao final do ano.

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 objectivo, fazendo exemplificações e clarificando como ele será avaliado no final do ano.

Atenção: quando existirem na definição de um objectivo, os critérios de qualidade devem ser previamente acordados, ficando claramente definidos entre as partes (de preferência, na própria definição do objectivo ou dos seus critérios de avaliação).

Por exemplo:

- Grau de satisfação – definir exacta e claramente como é avaliado;
- Apresentação de uma proposta ou de um relatório – devem ser definidos critérios para a sua avaliação.

Regra 4: Os objectivos devem ser alcançáveis, mas ambiciosos (a definição das metas deve ser ambiciosa, mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar o exceder do objectivo).

A definição de metas pressupõe um equilíbrio entre ambição e possibilidade de cumprimento do objectivo. Uma meta realista pressupõe a possibilidade de os objectivos 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 objectivos assente em indicadores que permitam que o mesmo objectivo seja excedido, numa óptica de melhoria contínua. Tal situação requer por isso atenção na selecção dos indicadores.

Exemplos de objectivos que não podem ser excedidos	Exemplos de objectivos que podem ser excedidos
Cumprimento dos planos de actividades	Nível qualidade e eficácia na aplicação e desenvolvimento do Plano de Actividades;
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.

Nesta perspectiva, de forma a definir claramente o cumprimento ou a superação de um objectivo, deverão ser utilizados intervalos para os indicadores na sua definição – por exemplo, no objectivo “redução do número de chamadas sem sucesso em 5%”, não é possível à partida definir quando é superado o objectivo: 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 objectivo poderá ser definido da seguinte forma: “Reduzir entre 4% e 7% o número de chamadas sem sucesso”. Outra questão que deve ser equacionada na definição de superação é a da flexibilidade. Pretende-se com isto chamar a atenção para o facto de, em certos casos (geralmente objectivos que envolvam a concretização de uma determinada tarefa de carácter continuado ou

regular) dever ser considerada uma margem. Veja-se o exemplo: “Garantir o cumprimento dos prazos de comunicação estabelecidos no processo (...) dando resposta às questões colocadas via e-mail em 3 dias úteis (ou encaminhamento em 1 dia útil, sempre que a resposta estiver fora do âmbito de competência)”. Este objectivo deverá ser avaliado pelos prazos de resposta (e eventualmente por um critério qualitativo adicional). Mas e se responder dentro do prazo a 100 e-mails e falhar a resposta num e-mail? Como deverá ser avaliado? Deverá considerar-se que o objectivo não foi cumprido? Nestes casos, será aconselhável definir uma margem – por exemplo:

- Cumpre se “dá resposta nos prazos em mais de 80% dos casos”;
- Não cumpre se “dá resposta nos prazos em menos de 80% dos casos”;
- 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 (excepcionais) que não deverão ser tidas em consideração para a aferição do grau de cumprimento do objectivo – férias, por exemplo.

Regra 5: Os objectivos devem ser contratualizados entre avaliador e avaliado no início do período da avaliação prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador.

Os objectivos, 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.

- Resultados a produzir: explicar com clareza as metas que se pretendem atingir e em que prazo; - exigências: clarificar a importância do que está em causa, o impacto do resultado e o apoio a dar a quem o vai concretizar;
- Acções a realizar: os meios que se põem à disposição e as competências exigidas;

- Impulso motivacional: “confiança depositada”;
- Compromisso: concordância e entusiasmo de ambas as partes.

Regra 6: 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).

Regra 7: Não devem estar dependentes de terceiros.

Devem poder ser alcançados unicamente pelo funcionário (ou pela equipa), sem estar dependente de terceiros (excepto, obviamente, nos objectivos partilhados). Uma nota especial para os objectivos cujo cumprimento ou superação estejam dependentes de uma avaliação ou validação de terceiros (por exemplo, de superiores hierárquicos). Nestes casos, deverá haver a preocupação de estipular, na definição do objectivo, um prazo para essa avaliação ou validação, de forma a que o avaliado não corra o risco de o seu objectivo ser considerado não superado por motivo de não avaliação/validação atempada. Assim, e a título de exemplo:

“O objectivo X é considerado superado se for apresentado e validado pelo superior até 30 de Novembro” - com esta formulação, o objectivo apenas é superado se a validação for efectuada até 30 de Novembro. Mas e se o objectivo 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 objectivo, seja acrescentada uma observação – por exemplo, “prazo para validação: 1 semana (caso não seja cumprido o prazo, considera-se validação tácita)”.

Quanto à situação de impossibilidade de prosseguir ou de cumprir alguns objectivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao controlo do avaliado, deverão ser adoptados, no decorrer do período de avaliação, os meios adequados à monitorização dos desempenhos e deverá ser efectuada a respectiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado. A monitorização, a clarificação dos aspectos que se mostrem úteis ao futuro acto de avaliação ou a recolha participada de reflexões, com o objectivo de melhor fundamentar a avaliação do desempenho ao longo do ano, poderá ser registada em ficha própria. Com base na monitorização, poderão ser detectadas atempadamente situações de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da actividade, deverá proceder-se à reformulação dos objectivos e dos resultados a atingir, através da revisão. Para tal, será utilizada uma ficha própria – ficha de reformulação – que deverá ser devidamente preenchida com o(s) novo(s) objectivo (s) e os motivos da reformulação. Deve também ser assinada por ambas as partes e anexada à ficha de avaliação. Excepcionalmente, caso não tenha sido possível renegociar novos objectivos (nomeadamente se a situação só for detectada na fase de avaliação), a avaliação deve decorrer relativamente a outros objectivos 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 revisão. Por último, importa referir que a revisão extraordinária poderá ser motivada não só por motivo imputável ao serviço, mas também por outros motivos – como reafecção interna do avaliado, conveniência de serviço, ausência prolongada (baixa ou maternidade),

Regra 8: Deve ser tido em conta que os objectivos não são a única componente de avaliação no SIADAP. Efectivamente, são também avaliadas as competências. Avalia-se o que se faz – objectivos – e como se faz – competências.

Assim, no momento de fixação de objectivos, este ponto não deve ser descurado: existirão determinados aspectos que poderão ser avaliados no âmbito das competências e não através da fixação de objectivos. Ou seja, tudo o que possa ser objecto de avaliação nestas componentes, não deverá integrar a formulação de

objectivos. Assim, e a título de exemplo, o interesse, o empenho, a motivação, os conhecimentos especializados, as capacidades de organização, adaptação ou coordenação, o espírito de equipa ou a responsabilidade deverão ser avaliadas no âmbito das “Competências”.

Como preencher nas fichas de avaliação? Nas fichas de avaliação, deverão ser:

- Descritos os objectivos;
- Indicados expressamente os indicadores de medida do desempenho (quantitativos e/ou qualitativos) e as métricas de referência para aferição do grau de realização de cada objectivo;
- Claramente indicados os critérios para objectivo “superado”, “atingido” e “não atingido”.

Deverá assim ficar objectiva e perfeitamente definido e acordado entre avaliador e avaliado o objectivo, evitando problemas ou desacordos de interpretação entre as duas partes na fase de avaliação.

Como avaliar?

5 – Objectivo superado: Esforço efectivo e significativamente adicional ao que era exigido, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.

3 – Objectivo atingido: Houve esforço para alcançar o objectivo, com melhorias no serviço.

1 – Objectivo não atingido: Os resultados não foram atingidos.

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 objectivos.

Exemplos de eventuais erros na definição de objectivos

- Prestar o apoio a utilizadores e às infra-estruturas. Consiste numa actividade e não num objectivo; 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 objectivo; de qualquer forma, como objectivo, poder-se-á colocar a questão: é cumprido se cumprir as regras; e como superar?
- Arquivo de todas as informações que lhe estão afectas. Trata-se de uma actividade e não um de um objectivo.
- 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 objectivo.

- Entregar diariamente ao responsável os formulários de caixa efectuados no dia anterior. Não será uma actividade? 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 objectivos, não permite aferir a superação.
- Garantir maior eficiência nas tarefas de apoio geral realizadas/apoiadas no âmbito da Unidade de que depende. Falta indicador - como medir a maior eficiência?
- Atendimento aos utilizadores da sala de leitura, disponibilizando as espécies e ajudando na pesquisa informática. Trata-se de uma actividade regular e não um objectivo ou um resultado esperado.
- Correcta 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 objectivo?
- Dar cumprimento ao disposto no art.52º da Lei X. Trata-se de uma obrigação legal, traduzida numa actividade; não de um objectivo. Exemplos de objectivos correctamente definidos.

Exemplos de objectivos correctamente definidos

- Reduzir entre 70% e 80% o número de erros no registo de dados e passagem das análises. 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 sem sucesso.
- Desenvolver e implementar o projecto X, atingindo no final do ano, um grau de realização do Plano de Acção entre 80% e 100%. Supera se atinge um grau de realização de 100% antes de Dezembro.
- Obter desvio "0" (zero) no cumprimento do Plano de Acção para o projecto x – não cumpre se obtiver desvios no cumprimento do Plano de Acção; cumpre, se obtiver desvio "0"; supera, se obtiver desvio positivo, ou seja, conclui o projecto um mês antes do previsto. Nota: pressupõe a definição de um plano de acção, detalhado, com todas as acções/etapas necessárias à concretização do projecto, devidamente calendarizadas e passíveis de monitorização. (ver como definir um objectivos composto?).
- Efectuar pelo menos três propostas de melhoria do serviço, com implementação no corrente ano, com sucesso, considerando os critérios definidos: racionalização de custos, tempo (encurtamento de prazos), ambiente de trabalho.
- 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 $i < 50\%$, não cumpre; se $70\% > i > 50\%$ 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.

- Diminuir, entre 2% e 2,5% em relação a 2005, o montante em débito de clientes, no final do ano 2006.
- Assegurar que o tempo médio entre a recepção 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
- 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.

Como definir um objectivo composto?

No que respeita ao pessoal técnico superior e técnico é frequente que os respectivos objectivos estejam relacionados com projectos que desenvolvem no início do ano. Sendo este o caso, para cada projecto, pode ser elaborada uma grelha de avaliação que considere:

- Decomposição do projecto em objectivos ou actividades chave ou indicadores;
- Cada um pode ser avaliado através dos mesmos ou de diferentes parâmetros – por exemplo, custo, qualidade e cumprimento de prazos;
- A avaliação do objectivo pode ser igual à média – aritmética ou ponderada - de cada uma das suas partes;
- Neste caso o objectivo a inscrever na ficha poderá ser “desenvolver o projecto X decomposto em Y partes: 1 – (descrição da primeira), 2 – (descrição da segunda), ...” ou poderá ser desenvolvido num anexo à ficha, em caso de grande complexidade

(“desenvolver o projecto X decomposto em Y partes, de acordo com o anexo”), devendo igualmente ser definidos todos os indicadores e parâmetros de avaliação, bem como a ponderação atribuída a cada uma.

Por exemplo:

Objectivo X	Ponderação	Avaliação
Indicador 1	20%	3
Indicador 2	40%	5
Indicador 3	20%	1
Indicador 4	20%	3

TOTAL	100%	3,4
-------	------	-----

Cada uma é avaliada de acordo com os parâmetros previamente definidos, sendo atribuído:

1- Não atingiu o estipulado;

3 - Atingiu o definido;

5 – Superou.

A avaliação final do objectivo resulta da aplicação das ponderações às avaliações de cada actividade / indicador – ou seja, a este objectivo seria atribuído 3,4. No entanto, atendendo a que cada objectivo terá que ser avaliado com 1, 3 ou 5, é ainda necessário definir a que corresponderá a avaliação resultante da aplicação desta grelha. Com 3,4 considera-se que atingiu ou que superou? Assim, poderá ficar logo à partida definido que, por exemplo, se resultar uma avaliação:

- Inferior a 2,5 – não atingido;

- Entre 2,5 e 4,5 – atingido;

- Superior a 4,5 – superado.

Exemplo:

Incentivar e sensibilizar as boas práticas (...), de acordo com o Plano definido.

Indicadores de medida:

1) Elaborar um manual de boas práticas (baseado num estudo ...);

2) Elaborar o plano de acções de sensibilização;

- 3) Implementar o plano de acções de sensibilização;
- 4) Controlar a aplicação das boas práticas, mensalmente.

Como avaliar?

Indicador	Peso relativo	Não atinge	Atinge	Supera
1) e 2)	50%	Apresentação depois de 15 Set.	Apresentação de 1 Agosto a 15 Set.	Apresentação antes de 31 Julho
3)	25%	< 90% do Plano de Acção	90 a 95% do Plano de Acção	> 95% do Plano de Acção
4)	25%	sem qualquer controlo efectuado	com pelo menos controlo num mês	mais que uma acção de controlo, com relatórios

Assim, por exemplo:

- Em 1) e 2), o manual e o plano de acção são elaborados em Junho – superou (nível 5);
- Em 3), feito o controlo do Plano de Acção, constatou-se que foi cumprido em 93% - logo, atingiu (nível 3);
- No entanto, não foi feito qualquer controlo – não atingiu o estabelecido em 4), pelo que é atribuído o nível 1.

Daqui resulta:

$$(5 \times 50\%) + (3 \times 25\%) + (1 \times 25\%) = 2,5 + 0,75 + 0,25 = 3,5$$

Se considerarmos, por exemplo, a escala acima mencionada, entre 2,5 e 4,5, o objectivo é considerado atingido, pelo que é atribuído a este objectivo o nível 3.