

# SIADAP: STATUS QUO

Orlando Serrano

...

“Pedras no caminho?  
Guardo todas, um dia vou construir um castelo  
(*Nemo Nox? 2003?*)

Após o nosso primeiro artigo na *Profforma* em outubro de 2011, subordinado ao tema “Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública como diagnóstico e identificação de necessidades para o plano de formação anual”, surge agora a oportunidade de fazer um ponto de situação sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), no decurso do oitavo ano de aplicação nos diversos serviços da administração pública portuguesa.

Para esse efeito, propomo-nos compilar algumas reflexões em torno do SIADAP, que exprimem o pensamento atual sobre o sistema e que a seguir apresentamos.

## Estudos e trabalhos de investigação

Joaquim Proença realizou um trabalho de investigação, em 2006, em sete escolas secundárias do distrito de Aveiro, cujas conclusões “confirmam a hipótese inicial de que a Classificação de Serviço instituída pelo Decreto Regulamentar n° 44-B/83 de 1 de junho, se revela inadequada para gerir os recursos humanos da Administração Pública e que o novo sistema entretanto implementado, SIADAP, apresenta

constrangimentos que não permitem afirmar que constitua a solução adequada para avaliar e estimular a eficiência e eficácia dos recursos humanos” (2006: [V])..

Pedro Marçal desenvolveu um estudo de caso subordinado ao tema “A reforma da Administração Pública e a aplicação do SIADAP”, tendo destacado o “facto de grande parte dos inquiridos considerar-se mal informada sobre o SIADAP” e concluído que “as pessoas tenderão a resistir à mudança se se sentirem excluídas deste processo por falta de apoio e informação” (2008: 40).

No âmbito de um projeto de mestrado intitulado “Factores críticos no processo de avaliação de uma instituição de ensino superior”, relativamente aos resultados do questionário, e à variável “sensibilidade”, Candeias destacou “que os inquiridos consideram o SIADAP um sistema pouco sensível para diferenciar desempenhos” (2010: 89).

Tendo realizado um estudo de caso em 2010, no Agrupamento de Escolas Conde de Ourém, e com base nos dados provenientes da aplicação dos

questionários e das entrevistas efetuadas, Durão considera que “alguns (...) aspectos indiciam melhorias no sistema como a introdução da avaliação por objectivos, a estimulação do trabalho em equipa, o envolvimento do avaliado no processo, promovendo o diálogo entre avaliador e avaliado na definição de objectivos e competências” (2011: 59).

Elsa Barbosa e Inês Parrinha, com a realização de entrevistas a 14 organismos públicos da cidade de Beja, procuraram perceber o impacto na aplicação do SIADAP, face às restrições orçamentais, estatuídas na Lei do Orçamento do Estado para 2011, Lei n.º 55-A/2010 de 31 de Dezembro. Uma das considerações finais apresentadas refere: “o facto de não haver qualquer tipo de retribuição, monetária ou outra, da avaliação do desempenho, poderá causar graves danos no desempenho global da organização. Torna-se de alguma forma constrangedor, os dirigentes de nível superior exigirem aos colaboradores a superação dos objectivos, no sentido de gerar mais valor público, sem que estes tenham compensações para retribuir” (2011, novembro 21-22: 95).

No âmbito de uma dissertação realizada em 2011, na Câmara Municipal de Lisboa, tendo em vista a análise de duas dimensões: a satisfação dos trabalhadores com o SIADAP e a satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho e com a própria organização, Costa apresenta algumas reflexões, das quais se destacam: “no geral os trabalhadores desta organização tendem a desvalorizar o novo sistema de avaliação de desempenho e não se apresentam muito satisfeitos com o mesmo, no entanto em relação à satisfação no trabalho os trabalhadores tendem a revelar níveis de satisfação superiores” (2011: 29).

### **Textos de opinião e intervenções públicas**

Seixas, num artigo de opinião, “salienta que o regime de quotas é o principal alvo das críticas ao SIADAP, quer dos trabalhadores, quer dos sindicatos, porque não permite que todos os funcionários obtenham as classificações máximas” (2009, citado por Serrano, 2010: 38).

Em 2011 realizou-se um seminário subordinado ao tema “Avaliação da Implementação do SIADAP de 2ª Geração nos Municípios”, o qual resultou da experiência colhida na implementação do SIADAP nos municípios de Arouca, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira, S. João da Madeira e Vale de Cambra. Uma das conclusões da sessão de trabalho foi a da necessidade de “simplificação do processo SIADAP”, porquanto o processo de avaliação de desempenho “é demasiado burocrático com uma carga administrativa elevada, que pode ocupar uma parte considerável do tempo de trabalho” (Significado, ed., 2011).

J. C. Pacheco Alves, num artigo de opinião de maio de 2012, intitulado “SIADAP - Meritocracia e credibilidade”, afirma que o SIADAP “constituiu mais um peso do que uma mais-valia para os serviços do Estado” (2012, maio 27).

O secretário de Estado da Administração Pública, Hélder Rosalino, declarou em junho de 2012 que o Governo tenciona fazer uma revisão ao SIADAP por ser “extremamente burocrático” e também porque o modelo assenta no “cumprimento de objetivos que não têm reflexo na vida dos funcionários” (citado pela Agência *Lusa* e pelo Jornal *Público*, 2012, junho 20).

Nas reuniões negociais do governo com os sindicatos, realizadas em 18 e 28 de setembro de 2012, o executivo afirmou que “está a ponderar o alargamento do período da avaliação do desempenho de um para

dois anos” (Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado e Entidades com Fins Públicos [STE], 2012, setembro 18: 2), devido à insatisfação manifestada pelos serviços que aplicam o SIADAP de que o processo se reveste de “enorme carga de trabalho necessário” (STE, 2012, setembro 18: 2), tendo o secretário de Estado da Administração Pública procedido à entrega de uma proposta de alteração do “desenho atual do SIADAP” (Dinheiro Vivo, 2012, setembro 28) aos sindicatos da função pública, na qual está prevista a perda de alguns efeitos da avaliação de *excelente* ou *relevante* no desempenho individual, particularmente o direito ao gozo de mais cinco e três dias de férias, respetivamente.

Temos vivenciado experiências várias nas nossas instituições que nos levam a concluir que não existem sistemas de avaliação perfeitos e o SIADAP não é exceção.

Por outro lado, também cabe aos diversos atores (dirigentes, avaliadores e avaliados) a melhor implementação tendo em vista um normal funcionamento e consequente sucesso do sistema de avaliação de desempenho.

A conceção do SIADAP através da sua efetiva integração no ciclo anual de gestão dos organismos da administração pública é encarada como uma tentativa de coesão interna e alinhamento em prol dos resultados a atingir.

Nos termos do número 2 do artigo 1º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, o SIADAP visa “contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”.

De modo a tornarmos este propósito exequível, para o futuro, importa aprender com a experiência adquirida por todas as

partes integrantes do ciclo de avaliação e procurar guardar todas as pedras consideradas obstáculos que nos têm impedido de caminhar na direção certa em prol da edificação do melhor e mais salutar sistema de avaliação nas nossas organizações.

Após esta experiência de aproximadamente nove anos de aplicação do sistema de avaliação, em nossa opinião, três grandes questões se colocam:

1. Conseguirá o governo simplificar o processo e diminuir a carga burocrática sentida por muitos?
2. Conseguir-se-á utilizar esta ferramenta de gestão na sua plenitude de modo a considerá-la uma mais-valia para as organizações públicas?
3. As constantes políticas de austeridade e consequentes estrangulamentos orçamentais na administração pública poderão influenciar negativamente a motivação dos intervenientes no processo de avaliação, provocando a erosão do sistema e sérios impactos na gestão das pessoas?

O tempo encarregar-se-á de dar a resposta a estas questões.

## Referências bibliográficas

- Alves, J. C. P. (2012). *SIADAP, meritocracia e credibilidade*. Recuperado em 20 setembro, 2012, de <http://reginotarial.blog.com/2012/05/27/siadap-meritocracia-e-credibilidade/>
- Candeias, M. R. (2010). *Avaliação de desempenho: Factores críticos no processo de avaliação de uma instituição de ensino superior*. (Trabalho de projecto de mestrado não publicado, Lisboa, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/3058>
- Costa, M. C. P. (2011). *O SIADAP na Câmara Municipal de Lisboa: A satisfação dos trabalhadores com o novo modelo de avaliação de*

- desempenho*. (Dissertação de mestrado não publicada). Lisboa, Portugal.
- Dinheiro Vivo (2012, setembro 28). Nota "excelente" deixa de dar mais férias aos funcionários públicos. *Dinheiro Vivo*. Recuperado em 29 setembro, 2012, de <http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO061933.html?page=0>
- Durão, M. A. S. (2011). *A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: O papel do SLADAP*. (Dissertação de mestrado não publicada, Lisboa, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.5/3533>
- Lusa, & Público (2012, junho 20). Governo vai rever avaliação dos funcionários públicos: SIADAP vai ser discutido com os sindicatos. *Público*. Recuperado em 01 setembro, 2012, de <http://economia.publico.pt/Noticia/governo-vai-rever-avaliacao-dos-funcionarios-publicos-1551237>
- Marçal, P. M. M. (2008). *A reforma da administração pública e a aplicação do SLADAP: Estudo de caso*. (Dissertação de mestrado não publicada, Lisboa, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/2638>
- Parrinha, I., & Barbosa, E. (2011, novembro 21-22). *Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração pública, na cidade de Beja*. Comunicação apresentada no 8º Congresso Nacional de Administração Pública – Desafios e Soluções, Carcavelos. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10782/587>
- Proença, J. J. S. P. (2006). *Contributo da auditoria para a avaliação de desempenho na administração pública: Estudo de caso: Auxiliares de ação educativa*. (Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.2/1348>
- Serrano, O. M. E. (2010). *A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública: O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Évora, Évora. Portugal.
- Significado – Consultoria, Formação e Informática (Ed.) (2011). *Conclusões do Seminário realizado em 20 de Maio de 2011: “Avaliação da Implementação do SLADAP de 2ª Geração nos Municípios”*. Recuperado em 09 setembro, 2012, do [http://www.significado.pt/ficheiros/seminario\\_conclusoes\\_final.pdf](http://www.significado.pt/ficheiros/seminario_conclusoes_final.pdf)
- Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado e Entidades com Fins Públicos (2012, setembro 18). *Reunião “negocial” com o Governo em 2012-09-18*. Recuperado em 21 setembro, 2012, do <http://www.ste.pt/actualidade/2012/09/act18Set2012.pdf>

## Legislação

- Decreto Regulamentar n° 44-B/83. *D.R. I Série*. 126, Supl. (83-06-01). 2040-(1)-2040-(8). Ministério da Reforma Administrativa. Lisboa. Revê o regime de classificação de serviço na função pública.
- Lei n.º 66-B/2007. *D.R. I Série*. 250, Supl. (2007-12-28) 9114-(2)-9114-(21).
- Assembleia da República. Lisboa. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública.
- Lei n.º 55-A/2010. *D.R. I Série*. 253, Supl. (2010-12-31). 6122-(2)-6122-(322). Assembleia da República. Lisboa. Orçamento de Estado para 2011.