



Diagnóstico da Aplicação do SIADAP no IST

Marta Pile, AEPQ, setembro 2018

- Excellent
- Very good
- Good
- Average
- Poor

- ❑ elaborar um diagnóstico da aplicação do **SIADAP 3** no IST (2013/2014)
 - ✓ analisar os aspetos operacionais relacionados com o cumprimento dos aspetos legais e diretrizes internas
 - ✓ propor melhorias a serem integradas num eventual regulamento interno

I. INTRODUÇÃO

SIADAP: princípios, objetivos, parâmetros de avaliação e diretrizes legais e internas

II. METODOLOGIA


FÉNIX + INQUÉRITO

III. CONCLUSÕES



objetivos vs resultados, problemas identificados, sugestões de melhoria

- 1) **Análise das diretrizes legais e internas de aplicação do SIADAP 3**
 - ✓ dead line SIADAP 31/05/13 – 30/03/15
 - ✓ Parâmetros avaliação: mínimo 3 objetivos e 5 competências
- 2) **Recolha de dados no sistema de informação (Fénix)**
 - ✓ 681 colaboradores (62% IST + 38% ADIST/IST-ID)
- 3) **Aplicação de questionário aos Dirigentes dos Serviços Técnicos e Administrativos**
 - ✓ 71 Dirigentes do IST (jun 2016)
 - ✓ 67% (n=48) de respostas
- 4) **Análise e tratamento da informação recolhida**
- 5) **Principais problemas e sugestões de melhoria (8)**

CONCLUSÕES

OBJETIVOS DO SIADAP	RESULTADOS OBTIDOS	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	SUGESTÕES DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none">✓ MELHORIA DA GESTÃO IST✓ DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO E AUTORREGULAÇÃO✓ ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS DOS TRABALHADORES COM ESTRATÉGIA SERVIÇO/IST	<p>Apenas 21% apontam vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none">+ planeamento+ responsabilização+ reflexão+ compromisso <p>46% consideram o processo ineficiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• processo trabalhoso que exige investimento (reflexão séria e consumo de tempo)• desmotivação pela ausência de impacto/resultados do mesmo	<p>Ausência de reflexão no processo de definição dos objetivos dos trabalhadores</p> <p>Inexistência de ferramentas de gestão que auxiliem o processo de definição/alinhamento dos objetivos em cascata</p> <p>Dessincronização temporal no SIADAP (1, 2 e 3) e entre este e os documentos de planeamento IST (PA, QUAR)</p> <p>Falhas no cumprimento dos prazos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 42,6% até 31/05/13• 36,7% até 30/06/13• 14,1% até 31/12/13• 6,6% até 31/03/15	<p>1. Garantir uma reflexão “top-down” que envolva OG, avaliadores e avaliados de articulação do SIADAP com a estratégia do IST</p> <p>2. Introduzir novas funcionalidades no Fénix/SIADAP :</p> <ul style="list-style-type: none">• monitorização do desempenho• explicitação dos objetivos do Serviço• espaço para OBS (“Adequado”) e necessidades de formação <p>3. Implementar mecanismos que garantam o cumprimento dos prazos estabelecidos/credibilização do sistema</p> 



CONCLUSÕES

OBJETIVOS DO SIADAP	RESULTADOS OBTIDOS	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	SUGESTÕES DE MELHORIA
<p>✓ IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL</p> <p>✓ PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO</p> <p>✓ MELHORIA DO POSTO DE TRABALHO E DOS PROCESSOS ASSOCIADOS</p>	<p>Identificação das necessidades de formação e desenvolvimento de competências (43,5%), mas em 2013/2014 apenas 1,9% (13) as tinham explicitadas</p> <p>Motivação (28,9%)</p> <p>Melhoria do posto de trabalho e processos associados (36,9%), com 60% a concordar que o SIADAP tem contribuído para aumento da participação do trabalhador nas decisões relacionadas com as suas tarefas</p> <p>Melhoria do desempenho (45,7%)</p>	<p>Dirigentes não têm formação sobre o SIADAP (58%), sendo que 75% reconheceu sentir necessidade de adquirir competências de avaliação de pessoas</p> <p>69% têm 5 ou mais anos de experiência mas reconhecem-se dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> na correta definição de objetivos aos trabalhadores e sua articulação com a estratégia do IST ausência de comunicação entre avaliadores e avaliados (apenas 52,3% negociam as competências com o avaliado) <p>O resultado final da avaliação não reflete o desempenho efetivo, gerando efeitos contraproducentes (desmotivação)</p>	<p>4. Promover ações de formação para todos os avaliadores</p>  <p>5. Promover a monitorização regular do desempenho dos trabalhadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> feed-back ao avaliado eventual revisão dos objetivos ao fim do 1º ano incentivo à formação/ desenvolvimento profissional 

CONCLUSÕES



TÉCNICO
LISBOA

OBJETIVOS DO SIADAP	RESULTADOS OBTIDOS	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	SUGESTÕES DE MELHORIA
✓ PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA DA AÇÃO DOS SERVIÇOS	Promoção e valorização profissional dos trabalhadores (26,7%)	Congelamento carreiras e limitação do reconhecimento dos desempenhos pela existência das QUOTAS legais/harmonização em CCA sem interferência dos avaliadores diretos Ausência de mecanismos de reforço positivo	6. Implementar sistema interno de incentivos (independente das quotas)
✓ RECONHECIMENTO E DISTINÇÃO DE SERVIÇOS, DIRIGENTES E TRABALHADORES	Progressão na carreira (31,7%)	Processo demasiado centrado na vertente procedimental e burocrática e não na gestão/ desenvolvimento das pessoas	 7. Clarificar os critérios de harmonização das classificações em resultado das quotas
✓ ALTERAÇÃO DE POSICIONAMENTO REMUNERATÓRIO	39,1% dos trabalhadores não obtiveram a menção final para a qual foram propostos	Descontentamento relativamente à transparência do processo: <ul style="list-style-type: none">• critérios de harmonização pouco claros• inexistência de divulgação dos resultados• inexistência de relação entre desempenho dos serviços/equipas e distribuição de quotas	8. Divulgar a EXCELÊNCIA 

✓ IPLisboa

- Definem os objetivos a atingir e identificam as ações de formação para o ano seguinte
- Obrigatoriedade de fixação de um objetivo comum (proposta de apresentação de melhoria do serviço) e 3 competências (Dirigentes: orientação para resultados, liderança e gestão das pessoas e decisão; Técnicos Superiores: orientação para resultados, análise da informação e sentido crítico, responsabilidade e compromisso com o serviço, e iniciativa e autonomia)
- Inclui uma monitorização anual do desempenho do dirigente (relatório intercalar)
- Diferenciação do mérito de excelência: anexados documentos comprovativos da relevância da superação dos objetivos e resultados dos indicadores de medida
- Em caso de desempate, há critérios claros e públicos (classificação obtida no parâmetro "resultados", última avaliação de desempenho, tempo de serviço relevante na carreira e em funções públicas)

✓ IPPorto

- Objetivos a partir do QUAR: "conformes, coerentes e harmónicos" com a missão e documentos estratégicos da escola
- Exemplos de definição de objetivos de eficácia, de eficiência e de qualidade (ex: atinge se apresentar 3 ou mais ações de melhoria, supera se as implementar alguma)
- Dirigentes fixam objetivos 1 mês após o início da comissão de serviço
- Monitorização anual SIADAP 2 (relatório intercalar com a evolução da concretização das metas definidas e das dificuldades/potencialidades identificadas)

✓ IPPortalegre

- Define claramente o que se entende por critério de superação tendo em conta os prazos das atividades (antecede, cumpre, não cumpre) e dos objetivos (antecipa em 90% das situações, cumpre em 60-90%, não cumpre em pelo menos 59%)
- Define competências obrigatórias para os dirigentes (resultados, planeamento, liderança, decisão, desenvolvimento e motivação dos colaboradores) e dos outros colaboradores (Técnico superior = planeamento, autonomia, inovação, trabalho de equipa, tolerância à pressão)
- Valoriza a finalidade da avaliação: medir o contributo, responsabilizar e reconhecer o mérito em função dos resultados, diferenciar, fomentar uma cultura de exigência, rigor e motivação, diagnosticar as necessidades de formação, ...

AVALIAR PARA EVOLUIR

RECONHECIMENTO  *valoriza o esforço*

Reconhecer = identificar = distinguir = diferenciar = agradecer = recompensar

- ✓ *Estimular o feed-back (positivo ou negativo)*
- ✓ *Instituir a meritocracia com critérios objetivos, bem definidos, justos*
- ✓ *Estabelecer incentivos*
- ✓ *Premiar o TALENTO*