

O contributo da avaliação de desempenho para a profissionalização da Administração Pública

Miguel Nuno Rodrigues

Pressão da sociedade sobre o Estado para a modernização

Qualidade

Eficácia

Eficiência

Soluções de privatização, parcerias público-privadas, etc...

Sectores de actividade na esfera pública

- Organização
- Gestão
- Capital humano e social
- Profissionalização da AP

Em Portugal, nos últimos anos:

Mudança formal

- Organização da AP
- Modelos de gestão
- Regimes dos gestores e dos trabalhadores do sector público

Mudança informal induzida pela mudança formal, leva à introdução de

- novos instrumentos,
- novas práticas e
- novas competências

Exemplo: Novo sistema de avaliação do desempenho na AP

Avaliação do desempenho

“A avaliação do desempenho pode apresentar um propósito dual, como mecanismo de avaliação servindo de base a esquemas de incentivos e como instrumento de informação de feedback para desenvolvimento dos recursos humanos.”

Terence Mitchell, People in Organizations

Desempenho determinado por:

- selecção,
- formação,
- sistemas de remuneração,
- contexto organizacional,
- modelos de organização e gestão,
- sistemas de descrição e análise de cargos e
- definição de objectivos organizacionais e individuais.

Avaliação do desempenho

“Numa cultura de desempenho, todos sabem o que é esperado de si e têm a motivação e o incentivo para o conseguir, num quadro de valores e ética públicos.”

Better Practice in Annual Performance Reporting, Australian National Audit Office

Alinhamento pleno entre objectivos organizacionais e individuais

Envolvimento pleno da gestão de topo

Gestão promove e reconhece o bom desempenho

Critérios de desempenho explícitos

Quadro robusto de avaliação e monitorização do desempenho

Evolução histórica da avaliação do desempenho na AP Portuguesa

| Datas | Sistema | Âmbito | Critérios |
|--------------|--------------------------|---|---|
| 1983-2004 | Classificação de Serviço | Funcionários | Características pessoais |
| 2004-2007 | SIADAP (1ª versão) | Dirigentes intermédios Funcionários | Objectivos Competências Atitude pessoal |
| 2008- | SIADAP (2ª versão) | Organismos Dirigentes superiores Dirigentes intermédios Funcionários | Objectivos Competências |

Introdução do SIADAP (2004)

Processo abrupto, sem preparação/formação

Não aplicação às organizações e dirigentes superiores

Dirigentes intermédios sem quotas

Introdução tácita da gestão por objectivos



- Resistência à mudança
- Não envolvimento da gestão de topo
- Falta de competências



- Aquisição, apreensão e aplicação de
- novas metodologias,
 - novas competências e
 - novas atitudes

Introdução do SIADAP (2008)

Processo abrupto, sem preparação/formação

Aplicação às organizações e dirigentes superiores

Dirigentes intermédios com quotas

Reintrodução da comissão paritária



- Responsabilização dos órgãos de gestão
- Interesse e atenção acrescidos por parte dos dirigentes

Processo de mudança induzido

Aproximação informal e ténue a um modelo de gestão mais profissionalizado

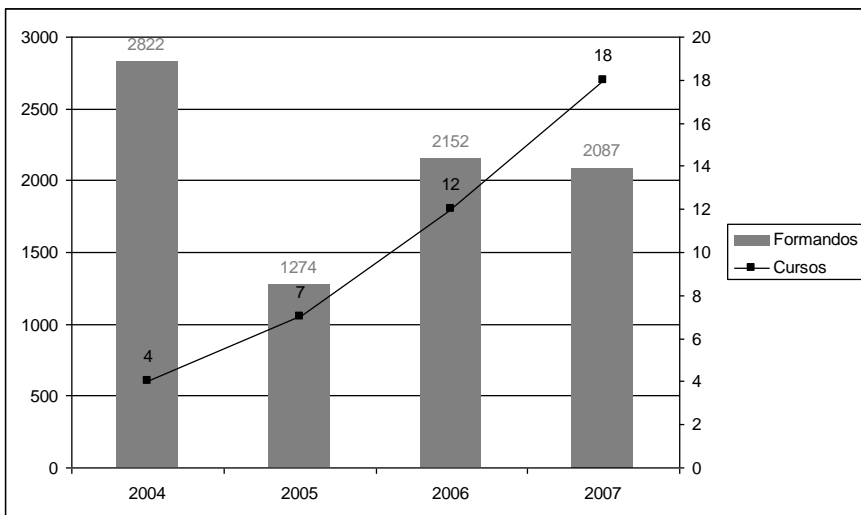
- Introdução da gestão por objectivos
- Conhecimento aprofundado do sistema
- Apreensão de novas metodologias e ferramentas (p.e., BSC)
- Aquisição de competências técnicas

Processo de mudança cultural

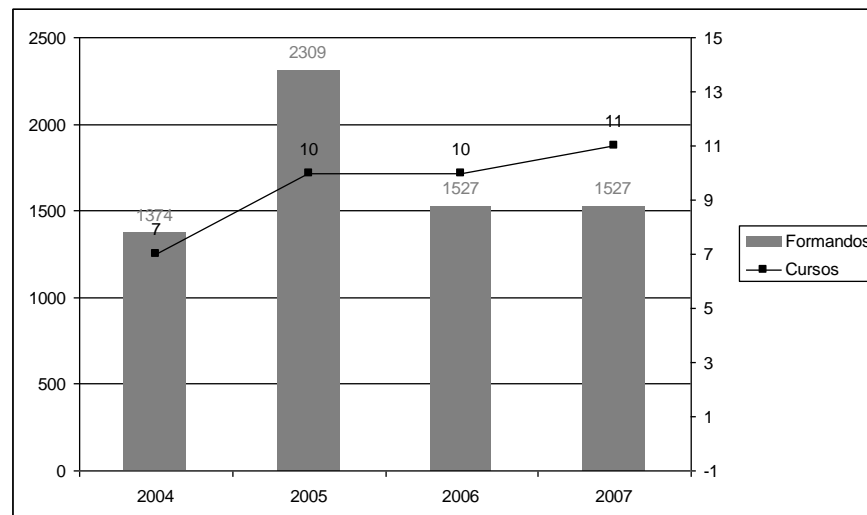
- Apreensão de novas abordagens de gestão
- Processos de reflexão estratégica
- Mudança de atitudes e comportamentos

Impacto da procura de formação

Formação do INA na área da Avaliação de Desempenho (2004-2007)



Formação do INA para dirigentes (2004-2007)



Conclusão

Processo sustentado e profundo

Novos modos de planear e organizar a actividade

Responsabilização e envolvimento dos dirigentes

Monitorização da actividade mais rigorosa

A mudança não é transversal toda a AP

Processo de indução lento

Persistência de resistências e falta de competências