

**ASCUDT - Associação Sócio-Cultural dos Deficientes de Trás-os-Montes**



## **Sistema de Gestão da Qualidade**

# **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES**

Apoiar a plena inclusão de todas as pessoas com deficiência na sociedade

**INCLUSÃO E CIDADANIA SEMPRE EM CONSTRUÇÃO!...**



**(novembro 2015)**

## Índice

Índice.....	2
1. Introdução .....	3
2. Apresentação e Justificação da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT.....	3
3. Objetivos da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT .....	3
4. Metodologia Utilizada na Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT .....	4
4.1. Procedimentos e Período da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT.....	5
5. Análise e Interpretação dos Resultados da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT .....	5
6. Conclusões Finais.....	6

## 1. Introdução

É importante que a organização encontre dispositivos de avaliação mais efetivos que gerem resultados amplos e duradouros para a instituição e para a própria pessoa, de acordo com os objetivos organizacionais, tais como: o planeamento estratégico, a avaliação institucional, o programa de certificação e a gestão da carreira dos colaboradores.

A avaliação de desempenho é estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do colaborador, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos próprios e pelos superiores hierárquicos familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. Ela fornece aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir a sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso é característica mais óbvia a ser medida.

Em relação ao ano transato, como ação de melhoria foi efetuado o processo informático e alterada a escala de incidentes críticos e sugestões. Esta ação permitiu diferenciar melhor o desempenho dos colaboradores.

## 2. Apresentação e Justificação da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT

A avaliação de desempenho é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução do seu trabalho. Para Chiavenato (1981), a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento e através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, auto-desenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipa.

## 3. Objetivos da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT

A avaliação de desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos colaboradores e na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes e seus significativos. Neste sentido, a avaliação de desempenho tem os seguintes objetivos essenciais:

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados;
- Mobilizar os colaboradores em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua atividade em função de critérios de avaliação transparentes;
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho;
- Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo no processo de avaliação do desempenho a autoavaliação;

- Fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos serviços;

- Prosseguir na melhoria contínua dos colaboradores e por conseguinte nos serviços prestados pela instituição.

#### 4. Metodologia Utilizada na Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT

Uma avaliação tem como objetivo fundamental chegar à veracidade, opinião e grau de satisfação da prestação de serviços. A metodologia utilizada pode ser entendida como a análise sistemática e crítica dos pontos de partida, princípios e procedimentos da avaliação, que permitem economizar recursos humanos e materiais e, ao mesmo tempo, fornecer orientação para se alcançar os objetivos pretendidos, ou seja, a avaliação de desempenho de cada colaborador da ASCUDT.

Este processo de avaliação é baseado no manual de funções onde estão definidas todas as funções dos colaboradores da ASCUDT. Cada colaborador tem descrita a missão da sua função de acordo com o perfil e categoria profissional. Têm igualmente definidas as áreas funcionais, as competências comportamentais, técnicas, tecnológicas, éticas e performativas, o conhecimento organizacional, os requisitos e os parâmetros comportamentais. Estes parâmetros de avaliação estão especificados numa grelha com uma escala de avaliação, á qual estão também associados incidentes críticos negativos, incidentes críticos positivos e números de sugestões registadas ao longo do ano a que corresponde o período de avaliação de desempenho, sendo ela:

- 0- Necessita de Desenvolvimento (Incidentes críticos negativos = 3; positivos = 0; sugestões = 0);
- 1- Suficiente (Incidentes críticos negativos = 2; positivos = 1; sugestões = 1);
- 2- Bom (Incidentes críticos negativos = 0; positivos = 2; sugestões = 2);
- 3- Muito Bom (Incidentes críticos negativos = 0; positivos = 3; sugestões = 3) e com o respetivo tipo de evidências.

A Direção da ASCUDT decidiu adotar a metodologia da auto-avaliação feita por cada colaborador e a avaliação descendente efetuada pelo superior hierárquico, ou seja, a Direção de Serviços avalia todos os colaboradores e esta é avaliada pelo Presidente da Direção. Todo este processo é feito pelos colaboradores avaliados e pelo avaliador (Superior Hierárquico) no processo S107 na Plataforma QualityAlive, saindo posteriormente um relatório onde estão descritos os resultados da auto-avaliação e da avaliação descendente, compilando os resultados finais em médias percentuais relativas às competências, conhecimentos, requisitos e parâmetros comportamentais atingidos.

Foi também definido que só a partir de 12 meses de exercício da função é que o colaborador poderia integrar o processo de avaliação de desempenho, uma vez que o processo é anual.

#### 4.1. Procedimentos e Período da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT

Para a execução do processo de avaliação procedeu-se ao planeamento de um período, definido entre os dias 15-10-2015 até dia 11-11-2015 para os 42 colaboradores poderem efetuar a sua auto-avaliação e, posteriormente ser realizada a avaliação descendente a todos os colaboradores pela Diretora de Serviços. A Direção avaliou de forma descendente a Diretora de Serviços, no período referido. Este processo de avaliação é realizado com uma periodicidade anual (novembro) e no presente ano o período alvo de avaliação foi compreendido entre o dia 11-11-2014 e 11-11-2015. Posteriormente, os resultados foram apresentados individualmente a cada colaborador e em conjunto com o avaliador foram analisados, discutidos e aprovados por ambos.

#### 5. Análise e Interpretação dos Resultados da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da ASCUDT

Através da análise do relatório “avaliação de desempenho colaboradores – médias” da Plataforma QualityAlive podemos referir que os resultados globais da avaliação de desempenho dos colaboradores da ASCUDT foram bons. Ao nível das competências comportamentais, operacionais, técnicas, tecnológicas, éticas e performativas dos colaboradores foram atingidos os valores médios globais de **Bom, 79.9%**. Relativamente à avaliação sobre o conhecimento organizacional os colaboradores atingiram uma média global de **Bom, 78.2%**. Quanto aos resultados médios globais da avaliação dos requisitos de **Bom, 83.2%** dos colaboradores cumpriram. Por último, a média global dos resultados da avaliação dos parâmetros comportamentais dos colaboradores foram de **Muito Bom, 93.1%**.

Comparando estes resultados com os da avaliação de desempenho do ano transato, houve uma melhoria significativa de cerca de 3.7% ao nível da média global na área das competências, de 8.9% ao nível do conhecimento organizacional e de cerca de 4.1% ao nível da média global dos parâmetros comportamentais (assiduidade/pontualidade). Quanto à média global dos requisitos para a função houve um decréscimo de cerca 3%.

Podemos explicar o ligeiro decréscimo de 3% ao nível dos requisitos para a função, devido ao facto de 21 colaboradores não cumprirem todos os requisitos necessários para exercerem a função, sendo que oito colaboradoras estão em fase de conclusão do processo de obtenção do 12.º ano de escolaridade e uma o nível do 3.º ciclo de ensino e os restantes faltam-lhe alcançar algumas formações complementares. Referimos também o facto de 1 colaboradora possuir défice ao nível da comunicação verbal e de audição (surda-muda), não conseguindo obter qualquer nível de qualificação, o que a inibi de cumprir os requisitos para a função, mas não a limita para o exercício da mesma.

Salientamos o facto de este ano ter havido mais 3 colaboradoras que foram integradas no quadro de pessoal da instituição e que ainda não tiveram oportunidade de concluírem as formações complementares definidas nos respetivos grupos funcionais.

Neste sentido, para minimizar este decréscimo significativo nas médias globais dos requisitos para a função iremos efetuar Planos de Desenvolvimento para os vinte colaboradores cumprirem os requisitos necessários para exercerem capazmente a sua função e numa próxima avaliação, não indicar estes campos para a colaboradora surda-muda.

Compete-nos, ainda, salientar o aumento significativo, relativamente a 2014, ao nível das médias globais das competências, do conhecimento organizacional e dos parâmetros comportamentais, justificando esta evidência com o empenho, dedicação e motivação quer dos colaboradores quer da instituição em implementar ações de melhoria eficazes nas áreas do desenvolvimento, qualificação e formação profissional, permitindo o aumento de competências pessoais, técnicas e profissionais, conhecimento organizacional e melhoria de atitude ao nível da pontualidade e assiduidade da generalidade dos colaboradores. Outro factor potenciador desta melhoria dos resultados das médias globais nestes domínios, na nossa perspetiva, poderão ser também justificados por cerca de 9 colaboradores terem passado da situação de contratados a termo para a situação de efetivos. A segurança da situação contratual potencia, na nossa opinião, o sentimento de pertença ao grupo funcional e de identidade para com a entidade patronal, a motivação e o desempenho pessoal e profissional do colaborador.

Referimos, também que, durante este ano, a melhoria na aquisição de conhecimento organizacional potenciou um maior envolvimento e sentido de responsabilidade dos colaboradores na participação no processo de renovação da certificação da qualidade no âmbito da EQUASS ASSURANCE.

## 6. Conclusões Finais

Entendemos que estes resultados são consequência de vários fatores de índole pessoal, emocional, ambiental, circunstancial, motivacional e que podem ser imputáveis quer aos colaboradores pelo seu bom desempenho ao longo do ano quer à instituição pelas condições proporcionadas que lhes permitiu atingirem estes resultados de desempenho pessoal e profissional.

Como reflexão final, os dados obtidos permiti-nos deduzir que a maioria dos colaboradores cumpriram com sucesso a missão da sua função, denotando um perfeito alinhamento com a missão, visão, valores e políticas institucionais e um aumento de sentimentos de pertença e de identidade para com a ASCUDT.

*Este documento foi elaborado pela DS em 13-11-2015 e verificado pela GQ a 16-11-2015.*