

**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!...**



**(outubro 2016)**

## Índice

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

## 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 a característica mais óbvia a ser medida.

## 2. Apresentação e Justificação

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

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 pessoal e profissional dos colaboradores, a considerar necessariamente na elaboração dos seus planos de desenvolvimento;
- Prosseguir na melhoria contínua dos colaboradores e por conseguinte nos serviços prestados pela instituição.

## 4. Metodologia Utilizada

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 critérios 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.

Está 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

Para a execução do processo de avaliação procedeu-se ao planeamento de um período, definido entre os dias 14-10-2016 até dia 25-10-2016 para os 45 colaboradores poderem efetuar a sua auto-avaliação e, posteriormente ser realizada a avaliação descendente, até dia 4-11-2016, 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 (outubro) e no presente ano o período alvo de avaliação foi compreendido entre o dia 12-11-2015 a 04-11-2016. 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

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 muito bons.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	2015	2016	DESVIO
Competências Comportamentais, Operacionais, Técnicas, Tecnológicas, Éticas e Performativas	Bom - 79.9%	Muito Bom – 81.6%	+1.7%
Conhecimento Organizacional	Bom - 78.2%	Bom – 78.2%	0.0%
Requisitos para a Função	Bom - 83.2%	Muito Bom – 90.2%	+7.0%
Parâmetros Comportamentais	Muito Bom - 93.1%	Muito Bom - 90.3%	-2.8%

Ao nível das competências comportamentais, operacionais, técnicas, tecnológicas, éticas e performativas dos colaboradores foram atingidos os valores médios globais de **Muito Bom**, 81.6%. 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 **Muito Bom**, 90.2% dos colaboradores cumpriram. Por último, a média global dos resultados da avaliação dos parâmetros comportamentais dos colaboradores foram de **Muito Bom**, 90.3%.

Comparando estes resultados com os da avaliação de desempenho do ano transato, houve uma melhoria significativa de cerca de +1.7% ao nível da média global na área das competências e de cerca de +7% ao nível da média global dos requisitos para a função. Relativo ao nível do conhecimento organizacional o valor obtido foi idêntico ao do ano transato. Quanto à média global dos parâmetros comportamentais (assiduidade/pontualidade) houve um decréscimo de cerca de -2,8%, devendo-se ao facto de três colaboradoras terem estado longos períodos de baixa por doença e de maternidade.

Compete-nos salientar o aumento significativo, relativamente a 2015, ao nível das médias globais das competências e dos requisitos para a função, 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, profissionais e cumprimento dos requisitos para a função.

Referimos, também que na sequência dos resultados da avaliação de desempenho foram elaborados 21 Planos de Desenvolvimento de forma a serem melhoradas as competências performativas e cumpridos os requisitos de habilitações literárias e de formação complementar exigidas nos respectivos perfis funcionais destes colaboradores.

## 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 e aprovado pela DS em 04-11-2016.*