

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 2017)

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 14-10-2017 até dia 26-10-2017 para os 41 colaboradores poderem efetuar a sua auto-avaliação e, posteriormente ser realizada a avaliação descendente, até dia 10-11-2017, 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 05-11-2016 a 12-10-2017. 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 bons.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	2016	2017	DESVIO
Competências Comportamentais, Operacionais, Técnicas, Tecnológicas, Éticas e Performativas	Muito Bom – 81.6%	Bom – 78.3%	-3.3%
Conhecimento Organizacional	Bom – 78.2%	Bom – 81.8%	+3.6%
Requisitos para a Função	Muito Bom – 90.2%	Muito Bom - 90.4%	+0.2%
Parâmetros Comportamentais	Muito Bom - 90.3%	Muito Bom – 86.2%	-4.1%
Média Final	85.07%	84.18%	

Ao nível das competências comportamentais, operacionais, técnicas, tecnológicas, éticas e performativas dos colaboradores foram atingidos os valores médios globais de **Bom**, 78.3%. Relativamente à avaliação sobre o conhecimento organizacional os colaboradores atingiram uma média global de **Bom**, 81.8%. Quanto aos resultados médios globais da avaliação dos requisitos de **Muito Bom**, 90.4% dos colaboradores cumpriram. A média global dos resultados da avaliação dos parâmetros comportamentais dos colaboradores foram de **Muito Bom**, 86.2%. Por último, a média final da avaliação de desempenho foi de **Muito Bom**, 84,18%.

Comparando estes resultados com os da avaliação de desempenho do ano transato, houve uma regressão significativa, de cerca de -3.3% ao nível da média global na área das competências, sendo a média descritiva de Bom. Este resultado poderá ser devido à associação do registo de incidentes críticos negativos ao colaborador quando existem inconformidades nas práticas e procedimentos inerentes às competências comportamentais, operacionais, técnicas, tecnológicas, éticas e performativas.

Houve também uma diminuição substancial nos valores obtidos face a 2016, de cerca de -4.1%, nos parâmetros comportamentais. Este facto poderá justificar-se porque, para além da assiduidade e pontualidade foram introduzidos mais três parâmetros: **qualidade** que consiste na conformidade das práticas; é a proporção entre práticas conformes e práticas controladas; é objectivamente medida nos processos de auditoria interna; é subjectivamente medida nos processos de auditoria externa, de gestão de reclamações e de avaliação da satisfação dos clientes; **produtividade** consistindo na frequência das práticas; é a média de práticas realizadas por unidades de tempo; é objectivamente controlada na monitorização dos processos; é subjectivamente controlada nos processos de auditoria interna, de gestão de reclamações e de avaliação da satisfação dos clientes, bem como pela observação participante; **cidadania** que consiste na contribuição para a melhoria do desempenho da organização; é o somatório das medidas de melhoria contínua propostas e das medidas de melhoria efectivamente realizadas; é controlada nos processos de gestão de sugestões e de gestão da melhoria contínua; é

complementada pelo domínio cognitivo de princípios, requisitos e conceitos da qualidade; esta capacidade é objectivamente controlada no processo de avaliação de desempenho e por observação participante.

Relativo ao nível do conhecimento organizacional houve um aumento significativo de +3.6% face ao do ano transacto, podendo ser justificado pela frequência dos colaboradores em acções de formação inerentes a estas temáticas, às preparações prévias para as auditorias internas e externas, bem como o aumento da sua participação nas reuniões da Assembleia Geral dos órgãos sociais onde absorvem mais conhecimentos sobre as estratégias, políticas, códigos, regulamentos, legislação, planos e performance financeira da instituição.

Quanto à média global dos requisitos para a função verificamos um ligeiro aumento de +0.2% face a 2016. Podendo ser fundamentado pela evidência de que, apenas seis colaboradores cumpriram os Planos de Desenvolvimento de 2017 na íntegra, tendo os restantes quinze colaboradores cumprido parcialmente. Esta situação deverá ser revertida em 2018, pois seis colaboradoras estão em fase de conclusão de obterem o 12.º ano de escolaridade, os restantes deverão melhorar continuamente o seu desempenho através da realização de 35h00 de formação pessoal e profissional e formação complementar para a função.

Compete-nos salientar que globalmente os resultados ficaram aquém do expetável, com a média final de -0.89%, relativamente a 2016, possivelmente devido, também ao aumento do rigor e exigência requeridas nas práticas e procedimentos do SGQ, bem como do aumento da qualidade dos serviços da instituição. 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 e Direção em 14-11-2017.