

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 2018)

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 16-10-2018 até dia 23-10-2018 para os 40 colaboradores poderem efetuar a sua auto-avaliação e, posteriormente ser realizada a avaliação descendente, até dia 30-10-2018, 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 13-10-2017 a 14-10-2018. 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	2017	2018	DESVIO
Competências Comportamentais, Operacionais, Técnicas, Tecnológicas, Éticas e Performativas	Bom – 78.3%	Bom - 82.9%	+4.6%
Conhecimento Organizacional	Bom – 81.8%	Bom - 79.7%	-2.1%
Requisitos para a Função	Muito Bom - 90.4%	Muito Bom - 94.0%	+3.6%
Parâmetros Comportamentais	Muito Bom – 86.2%	Muito Bom - 85.0%	-1.2%
Média Final	84.18%	85.4%	+1.22%

Ao nível das competências comportamentais, operacionais, técnicas, tecnológicas, éticas e performativas dos colaboradores foram atingidos os valores médios globais de **Bom**, 82.9%. Relativamente à avaliação sobre o conhecimento organizacional os colaboradores atingiram uma média global de **Bom**, 79.7%. Quanto aos resultados médios globais da avaliação dos requisitos de **Muito Bom**, 94.0% dos colaboradores cumpriram. A média global dos resultados da avaliação dos parâmetros comportamentais dos colaboradores foram de **Muito Bom**, 85.0%. Por último, a média final da avaliação de desempenho foi de **Muito Bom**, 85.4%.

Comparando estes resultados com os da avaliação de desempenho do ano transato, houve uma progressão significativa, de cerca de +4.6% ao nível da média global na área das competências, mantendo-se a média descritiva de Bom. Este resultado poderá ser devido ao número de ações de formação frequentadas pelos colaboradores que lhes permitiram adquirir e actualizar conhecimentos e estratégias para melhorarem as práticas e procedimentos inerentes às competências comportamentais, operacionais, técnicas, tecnológicas, éticas e performativas.

Houve uma ligeira diminuição nos valores obtidos face a 2017, de cerca de -2.1%, no conhecimento organizacional, mantendo igualmente a média descritiva de Bom. Não se compreendendo tal diminuição.

Quanto à média global dos requisitos para a função verificamos um aumento substancial de +3.6% face a 2017. Podendo ser fundamentado pela evidência de que, nove colaboradores cumpriram os Planos de Desenvolvimento de 2018 na íntegra, tendo oito colaboradoras concluído a obtenção do 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.

Nos parâmetros comportamentais houve uma ligeira regressão de -1.2% comparativamente a 2017 podendo ser justificado pelo facto de alguns colaboradores terem estado alguns períodos de baixa médica, inclusive um que, até ao momento, se encontra de baixa médica a aguardar a reforma.

Compete-nos salientar que globalmente os resultados foram muito positivos, com a média final de +1.22%, relativamente a 2017.

Referimos, também que na sequência dos resultados da avaliação de desempenho foram elaborados 11 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.

Justificamos, ainda, que na avaliação global dos colaboradores, pese embora tivessem tido ao longo do ano o registo de incidentes negativos, nem tivessem apresentado sugestões, não foi cumprida a Instrução de Trabalho, porque a escala da mesma será alvo de revisão em 2019, pois consideramos que os motivos dos IC-prendem-se com a inconformidade dos registos dos processos na QA e não tanto com o desempenho global do colaborador, o que torna muito redutora e penalizadora a avaliação de desempenho do colaborador entre cerca de 30 a 40 critérios a serem avaliados.

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 30-10-2018.