

PESSOAS, INOVAÇÃO E QUALIDADE ORGANIZACIONAL: UM PROJECTO PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO NA FFP/UFP

Cláudia Camelo

Coordenadora do Grupo Estratégico de Recursos Humanos e do Gabinete de Pessoas e Competências
ProjEst-Q – Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade – UFP
claudia@ufp.pt

Cristina Pimentão

Grupo Estratégico de Recursos Humanos
Mestre Assistente
ProjEst-Q – Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade – UFP
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UFP
pimentao@ufp.pt

José Braga de Vasconcelos

Grupo Estratégico de Recursos Humanos
Professor Associado
ProjEst-Q – Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade – UFP
Faculdade de Ciência e Tecnologia – UFP
jvasco@ufp.pt

Pedro Cunha

Grupo Estratégico de Recursos Humanos
Professor Associado
ProjEst-Q – Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade – UFP
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UFP
pcunha@ufp.pt

Resumo

Este artigo resume o desenvolvimento de um projecto que tem por objectivo principal conceber e implementar um modelo que permita aferir não só a qualidade do desempenho prestado por todos quantos trabalham na Fundação Fernando Pessoa/ Universidade Fernando Pessoa (FFP/UFP), como também identificar, com precisão, quais as competências necessárias e adequadas a um desempenho de elevado rendimento.

A implementação do Modelo Gestão de Desempenho na sua totalidade, englobando a arquitectura do sistema de informação a ele subjacente, tem por objectivo colocar a FFP/UFP na linha da frente das Instituições de Ensino Superior.

Até ao momento já foram realizadas etapas importantes para a concretização do Modelo de Gestão pretendido, tendo o grupo de trabalho procurado seguir uma metodologia de intervenção inovadora e multidisciplinar, bem como um planeamento científico e técnico que permita alcançar resultados palpáveis para a Instituição.

Palavras-chave

Gestão de desempenho; Ensino Superior; Estratégia; Qualidade Organizacional.

Abstract

This paper describes a project development towards the design and implementation of a University model to infer and analyse the performance quality of the human resources working on the Foundation/University Fernando Pessoa (FFP/UFP). This project also aims the identification and management of the key competencies, based on academic and administrative staff, for an effective productivity enhancement.

The implementation of such model, including the underlying information system architecture, should act as a trigger to promote the FFP/UFP as a leading higher education institution.

A set of activities were already undertaken in order to fulfil the management model implementation, in which the project group team has been seeking for innovative and multidisciplinary development methods to allow visible and productive results for the Institution.

Key words

Performance management; Higher Education; Higher Education Strategy; Organizational Quality.

1. INTRODUÇÃO

O aspecto inovador relevante deste projecto focaliza-se na concepção de um modelo de Gestão de Desempenho transversal a toda a instituição, docentes e não docentes, com o objectivo da modernização do funcionamento estratégico da Instituição.

O presente projecto de concepção e implementação de um Modelo de Gestão de Desempenho assenta no princípio basilar *Nova et Nove* (ensinar o novo de forma nova) da Universidade Fernando Pessoa, entidade tutelada pela Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa.

Nesse sentido, no âmbito do trabalho desenvolvido pela área de Gestão Estratégica e Qualidade da Universidade Fernando Pessoa, foi criado um Grupo Estratégico de Recursos Humanos (GE-RH), que tem estudado as práticas de recursos humanos da Instituição, tentando melhorar algumas delas e implementando novos procedimentos.

Ressalte-se, desde já, que a proposta que aqui se apresenta se fundamenta na combinação estratégica de várias áreas técnicas de gestão de pessoas que estão envolvidas neste processo.

Os objectivos essenciais do presente trabalho focalizam-se nos seguintes aspectos:

- Analisar e reestruturar o organograma da Universidade Fernando Pessoa;
- Descrever e analisar as funções dos colaboradores não docentes, construindo um Manual de Funções;
- Caracterizar as funções dos colaboradores docentes tendo como base o Estatuto Profissional do Docente da UFP
- Desenhar um Plano de Carreiras para os colaboradores não docentes;
- Conceber um Modelo de Gestão de Desempenho para os colaboradores docentes e não docentes;
- Conceber a arquitectura do Sistema de Informação de apoio ao Modelo de Gestão de Desempenho;
- Integrar o sistema de gestão de desempenho definido com o sistema de informação da Universidade;
- Implementar o Modelo de Gestão de Desempenho;
- Avaliar os resultados da implementação do Modelo.

2. QUALIDADE E ESTRATÉGIA NA UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

A Universidade Fernando Pessoa (UFP) foi reconhecida de interesse público pelo D.L. nº 107/96 de 31 de Julho. A antiguidade dos seus cursos, graus e diplomas remonta, por força do artigo 7º daquele decreto, ao ano lectivo de 1989-90.

A actual estrutura científico-pedagógica da UFP compõe-se de: Faculdade de Ciência e Tecnologia; Faculdade de Ciências Humanas e Sociais; Faculdade de Ciências da Saúde e Escola Superior de Saúde (Porto); Unidade de Ponte de Lima, também com Escola Superior de Saúde; e também Escola de Estudos Pós-Graduados e de Investigação.

São diversas as características que qualificam e distinguem a UFP e fazem jus ao seu lema de *nova et nove* - ensinar o novo de forma nova: Avaliação internacional pela EUA (Associação Europeia de Universidades); Cursos adaptados à Declaração de Bolonha; Corpo docente

próprio com inegável qualidade académica e com estabilidade profissional; Ensino exigente, servido por logística pedagógica de reconhecida qualidade; Inovação metodológica e científica; Ambiente de aprendizagem humanizado e tecnologicamente evoluído; Relações Internacionais propiciadoras de mobilidade discente e docente; Parcerias universidade - empresas na investigação, na extensão universitária e em estágios curriculares; Parcerias de cooperação universitária internacional; Projecto de Acção Social em Saúde Pública e em Ambiente; Gestão de Projectos Estratégicos e Qualidade Organizacional (ProjEst-Q).

A caracterização dos recursos humanos da instituição divide-se em 65% de colaboradores docentes e 35% de colaboradores não docentes. De entre os colaboradores docentes, 69% são doutorados, 25% mestres e 6% licenciados. No que se refere ao grupo dos colaboradores não docentes 42% possui formação superior, 9% frequenta o ensino superior actualmente e os restantes 49% têm habilitações que vão desde o 1º ciclo ao ensino secundário.

2.1. PROJEST-Q

A Universidade Fernando Pessoa, numa postura pró-activa e enquanto estrutura da FFP, tem vindo a desenhar estratégias no sentido de ajustar a sua cultura organizacional, tentando encontrar processos e procedimentos inovadores e fazendo jus ao seu lema de *“nova et nove”*. Tal como referem Rowley et al. (1998, p. 45), as Instituições de Ensino Superior (IES) que pretendam tornar-se organizações de futuro terão que ser capazes de assumir uma perspectiva empresarial na sua gestão, olhando a uma maior flexibilidade, maior partilha de informação, reinventando, permanentemente, as vantagens competitivas e promovendo uma estrutura mais horizontalizada. É neste contexto que surge o ProjEst-Q – Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade, que tem como missão identificar, em conjunto com a Reitoria, os objectivos estratégicos a perseguir a fim de sustentar e expandir, com solidez e qualidade, a Instituição, projectando-a para o exterior, intervindo em diversos domínios ancorados sempre no princípio de que o conhecimento, sua produção e divulgação, são o móbil principal da competitividade, do progresso e, em geral, do desenvolvimento de uma sociedade numa economia global (Trigo, 2007, p.139).

2.2. DINÂMICAS DE TRABALHO

Actualmente, com a adequação ao Processo de Bolonha e com a decrescente procura do Ensino Superior tradicional, as IES têm que ser capazes de se reestruturar e de provocar mudanças culturais internas com vista a implementação de novas práticas de actuação. O ProjEst-Q veio trazer à UFP uma nova metodologia de trabalho, através da criação de grupos multidisciplinares, constituídos por elementos de 2 grupos distintos: docentes e não docentes. Esta dinâmica de trabalho, que junta dois grupos de colaboradores que até aqui sempre trabalharam em actividades aparentemente independentes, veio permitir à instituição implementar projectos resultantes de experiências diversas, permitindo agregar numa mesma tarefa o conhecimento científico próprio de uma carreira académica, com o conhecimento empírico de quem desenvolve funções em actividades de coordenação, administrativas ou técnicas.

Creemos que poucas serão as empresas com condições para, fácil e agilmente, criarem equipas pluridisciplinares, sobre os mais variados temas e com um conhecimento profundo da

organização, e que possam, em conjunto contribuir para a implementação de novas práticas, efectuação de novos estudos e geração de novos projectos.

Um destes grupos estratégicos, integrante do ProjEst-Q, tem vindo a actuar no sentido de conceber um Modelo de Gestão de Desempenho para a Universidade Fernando Pessoa, modelo esse transversal a toda a instituição e que avaliará não só os docentes como os colaboradores não docentes, num perspectiva sistémica e integrada.

3. GESTÃO DE DESEMPENHO

3.1. OBJECTIVOS, INSTRUMENTOS E INTERVENIENTES

No actual paradigma da gestão os recursos humanos ou as pessoas, como comumente designamos hoje os colaboradores das organizações, são considerados os principais factores competitivos das empresas, destronando os recursos financeiros e tecnológicos. Aquilo que alguns designam por “capital intelectual” das organizações é material intelectual – conhecimento, informação, experiência – que pode ser usado para criar riqueza (Klein, 1998; Stewart, 1999). Outros autores, preferem substituir o conceito de “capital intelectual” e “organização que aprende” por “gestão de conhecimento” que passa pela partilha dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. É importante que as organizações tenham consciência do seu conhecimento que o coloquem numa forma que se torne acessível para quem dele precise e, conseqüentemente, que o usem (Serrano e Fialho, 2005).

A esta mudança de perspectiva organizacional está subjacente o pressuposto que “quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar” (Fernandes e Caetano, 2002, p. 359).

Neste cenário, os processos de gestão de pessoas desempenham um papel crucial no sucesso das organizações, nomeadamente a gestão de desempenho que prevê a avaliação do desempenho e a optimização desta informação noutros domínios da gestão de pessoas, como por exemplo no recrutamento e selecção, formação e remuneração.

A avaliação do desempenho é um sistema integrado, contínuo e formal (Mitrani, Dalziel e Bernard, 1994) que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização num determinado período de tempo. A distância entre o comportamento ideal ou desejável e o real é o foco da avaliação do desempenho (Siqueira, 2002).

Qualquer organização quando implementa um processo de avaliação do desempenho tem, ou deverá ter, objectivos claros que pretende atingir com a sua aplicação. Cleveland et al. (1989), a partir de um estudo empírico que realizaram, observaram que a maioria das empresas utilizam a avaliação de desempenho com diferentes objectivos:

- Para fazer comparações intraindividuais que permitam, por exemplo, o fornecimento de feedback ao indivíduo sobre o desempenho, a identificação dos seus pontos fracos e fortes e a identificação de necessidades de formação;

- Para fazer comparações interindividuais que permitam, por exemplo, a comparação de desempenho dos colaboradores e a gestão salarial;
- Para o sistema de manutenção organizacional que permita, por exemplo, a determinação das necessidades de formação organizacional e a avaliação dos objectivos propostos aos colaboradores.

Contudo, a organização, os avaliadores e os avaliados têm, frequentemente, diferentes objectivos que pretendem alcançar com a avaliação do desempenho. As organizações estão preocupadas com a manutenção e desenvolvimento da organização, os avaliadores com a melhoria do desempenho dos colaboradores e do relacionamento interpessoal e os avaliados com a procura de feedback sobre o seu desempenho. O não alinhamento dos objectivos destes intervenientes pode condicionar a eficácia do sistema de avaliação.

Para que seja possível a implementação de um sistema de avaliação de desempenho são necessários instrumentos de avaliação que permitam a sua aferição. Desde o início do século XX foram sendo desenvolvidos e melhorados instrumentos de avaliação que traduzem diferentes abordagens da avaliação do desempenho: centradas na personalidade (escalas ancoradas em traços ou gráficas), centradas nos comportamentos (incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos), centradas na comparação com outros (ordenação simples) e centradas nos resultados (gestão por objectivos).

Cada um destes instrumentos de avaliação tem, naturalmente, vantagens e inconvenientes (Fernandes e Caetano, 2002). Por exemplo, as escalas ancoradas em comportamentos, ao permitirem o envolvimento dos avaliadores na construção da escala, asseguram formação sobre o processo de avaliação, contudo a sua construção tem custos elevados. A gestão por objectivos, pode assegurar um *feedback* constante do desempenho dos colaboradores, mas pode deparar-se com a dificuldade de ponderar a influência de factores contextuais fora do controlo dos avaliados.

Tal como se verifica na metodologia de avaliação em desenvolvimento para a FFP/UFP, podem ser considerados vários instrumentos de avaliação de acordo com as características das funções em análise e com o nível de maturidade do modelo. O uso simultâneo de diferentes instrumentos poderá, simultaneamente, assegurar um “equilíbrio de forças” entre as vantagens e os inconvenientes, dos vários instrumentos, proporcionando rigor e objectividade ao modelo.

A definição dos instrumentos de avaliação está dependente dos elementos a contemplar no modelo de avaliação. Por exemplo, podemos avaliar informação objectiva como o número de vendas efectuadas de um produto ou serviço, o número de reclamações dos clientes e/ou competências comportamentais como o compromisso institucional e o espírito de equipa. Contudo, em última instância, o alvo será realizar uma avaliação da competência, i.e., da capacidade do colaborador pôr em prática saberes práticos e teóricos, comportamentos, atitudes e, finalmente, definir onde é que o colaborador “é bom” e onde precisa melhorar.

São vários os actores organizacionais que podem, e devem, ter um papel activo no processo de avaliação tais como: o próprio avaliado, os colegas do avaliado, os clientes, fornecedores e outros intervenientes com pertinência no contexto organizacional em questão. A metáfora da “avaliação 360 graus”, traduz a utilização, em simultâneo, de múltiplos instrumentos respondidos por várias fontes. Por exemplo, no contexto da FFP/UFP um colaborador seria

avaliado pelo círculo de actores organizacionais que afectam e são afectados pelo seu desempenho. Apesar das vantagens que podemos antecipar à utilização desta metodologia nem sempre a sua operacionalização é exequível atendendo aos meios e recursos que exige e/ou factores críticos como a cultura organizacional.

3.1. A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Ao tratar o conceito de competência distinguem-se, geralmente, duas abordagens: a anglo-saxónica e a francesa. A abordagem anglo-saxónica divide as competências em *hard*, i.e., os conhecimentos sobre um domínio concreto e o saber-fazer que traduz a operacionalização desse conhecimento, e em competência *soft*, i.e., a percepção que o indivíduo tem do seu 'eu' (enquanto, por exemplo, membro de um grupo), os traços de personalidade que contribuem para um comportamento e as motivações que geram os comportamentos no trabalho. A abordagem francesa distingue, entre os saberes que se traduzem na dimensão teórica das competências, os saberes-fazer que correspondem às competências práticas e os saberes-ser que integram as competências sociais e comportamentais (Bilhim, 2004, p. 81).

Entende-se por competência organizacional o conjunto de experiências profissionais, valências e heurísticas dos recursos humanos (Prahalad e Hamel, 1990) tanto na perspectiva do indivíduo, como na perspectiva de um grupo, assim como da organização.

Uma vez que as organizações são, cada vez mais, pressionadas por mudanças a vários níveis, esta dinâmica condiciona a necessidade de desenvolvimento de competências que visam assegurar a sua melhoria e adaptação contínuas de forma a garantir a sua longevidade e o seu potencial competitivo (Ceitil, 2006).

Cada organização deve ter o seu grupo de competências mapeado e estas devem estar alinhadas com a sua missão, visão e valores organizacionais. Quando este cenário se verifica e, simultaneamente, a organização dispõe das ferramentas para avaliar essas competências, nos seus actuais ou futuros colaboradores, então poderá gerir pessoas de forma fácil e objectiva.

Uma competência é descrita por diferentes níveis semânticos de representação em função das diferentes áreas de aplicação na organização em análise, o que proporciona diferentes níveis de granularidade associada a diferentes domínios de conhecimento. A gestão destes recursos do conhecimento e o seu enquadramento com a gestão de recursos humanos da FFP/UFP permitirá uma melhor gestão estratégica da instituição.

Um sistema de gestão de competências deve facilitar a compreensão e capitalização das competências organizacionais e universitárias. Este sistema deverá facilitar o processo de identificação de competências no sentido de representar experiências profissionais, habilidades específicas e determinadas heurísticas adquiridas, de modo a encontrar, comparar e gerir as competências adequadas em função dos projectos da organização em curso. Em geral, um sistema de apoio à gestão de competências deve permitir:

- Identificar e actualizar o perfil dos recursos humanos, nomeadamente a caracterização dinâmica das competências adquiridas à medida da sua evolução profissional e experiência adquirida;
- Pesquisar e escolher os recursos humanos com determinado perfil;

- Identificar falhas de competências em função das necessidades sentidas nos projectos realizados e em curso;
- Planear acções de formação.

Existe a necessidade de definir modelos para a representação de competências organizacionais. Os seguintes modelos de representação devem ser enquadrados de forma a definir um esquema conceptual de gestão de competências:

- Hierarquia de competências primitivas (ou gerais): por exemplo, cognitiva (compreensão, raciocínio, criatividade, etc.) ou técnica (modelação, análise, etc.).
- Hierarquia de áreas de aplicação (ou competências específicas): áreas onde existe um domínio de conhecimento bem definido.
- Representação de perfis de pessoas e suas competências,
- Representação de projectos e de competências necessárias.

Como ilustração, veja-se alguns exemplos de competências primitivas (ou genéricas): cognitiva (ex: compreensão, raciocínio ou criatividade) ou técnica (ex: modelação ou análise). Os exemplos relativos às áreas de aplicação (ou competências específicas) podem ser aquelas onde existe um domínio de conhecimento bem definido.

Como remate a este tema refira-se que um Sistema de Informação para a Gestão e Avaliação de Competências tem por objectivo representar e manipular de forma explícita as diferentes dimensões associadas a uma competência organizacional.

4. PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA FFP/UFP

4.1. ETAPAS DO PROJECTO

A Figura 1 representa graficamente as etapas fundamentais do projecto em curso.

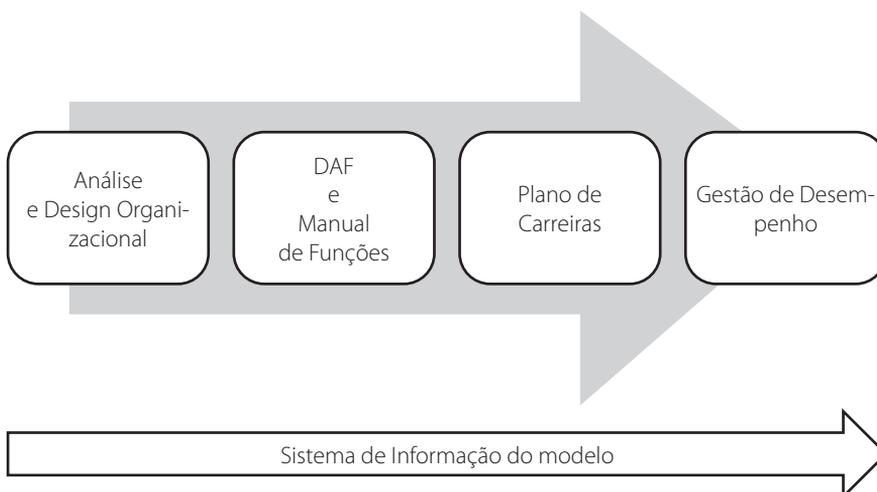


Figura 1: Etapas fundamentais do projecto em curso

De seguida, apresentam-se e descrevem-se, em pormenor, essas mesmas fases: análise e design organizacional, descrição e análise de funções, plano de carreiras e modelo de gestão de desempenho.

4.2. ANÁLISE E DESIGN ORGANIZACIONAL

A 1ª fase de trabalho iniciou-se com uma análise detalhada de todas as relações de hierarquia existentes na FFP/UFP, para assim podermos chegar a um organograma que reflectisse tais relações e que nos permitisse avançar para a etapa seguinte.

No final deste trabalho chegamos a um conjunto de organogramas com quatro níveis de hierarquia perfeitamente definidos.

O resultado objectivo deste trabalho de actualização dos organogramas (Porto e Ponte de Lima) consiste numa **reestruturação organizativa** da FFP/UFP que se revele mais ampla, mais funcional e mais eficaz, sobretudo a dois níveis:

1. Uniformização de designações de órgãos funcionais;
2. Reposicionamento hierárquico de órgãos funcionais em função dos novos organogramas.

Este trabalho foi já reflectido nos novos Estatutos da Universidade Fernando Pessoa, aprovados em Fevereiro de 2008.

4.3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

A análise de funções teve por base um questionário de suporte à descrição e definição, detalhada, de todas as funções não docentes existentes na FFP/UFP, de modo a concretizar a base do sistema integrado de Gestão de Desempenho.

Todos os colaboradores não docentes da FFP/UFP, do Porto e Ponte de Lima, preencheram o questionário, com acompanhamento individual em entrevista, tendo os questionários sido validados pelos respectivos superiores hierárquicos directos.

Após análise da informação recolhida, foi possível apurar quais as tarefas (diárias, periódicas e esporádicas) de cada um, bem como as responsabilidades de cada função e os requisitos básicos necessários para a exercer.

Verificámos os seguintes constrangimentos: um consumo elevado de tempo na descrição de todas as funções dos colaboradores não docentes; a necessidade de afectar uma pessoa em exclusivo a este processo; e algumas dificuldades sentidas pelos colaboradores na descrição da sua própria função.

Decorrente do processo de análise e descrição de funções, elaborámos o manual de funções dos colaboradores não docentes. Este manual agrupa todos os colaboradores não docentes por níveis hierárquicos e, dentro de cada nível, por famílias de funções, sendo uma ferramenta que está estrategicamente combinada com as seguintes áreas:

- Recrutamento, selecção e acolhimento de pessoal;
- Formação profissional e desenvolvimento dos colaboradores;
- Gestão de desempenho e do potencial;
- Gestão salarial e de incentivos;
- e outras áreas técnicas de gestão de pessoas.

Para além da descrição de funções dos colaboradores não docentes, foi também criada uma ficha de caracterização da actividade docente que identifica todas as tarefas realizadas pelos docentes da UFP nas diferentes actividades (pedagógica; científica; etc.), ficha esta que teve por base o Estatuto Profissional do Docente da UFP onde consta já uma descrição detalhada de funções.

4.4. PLANO DE CARREIRAS

Uma das formas das organizações conseguirem melhorar a sua actuação e de gerir eficazmente os recursos existentes é através do desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras.

O sistema de desenvolvimento de carreira consiste num sistema organizado, planeado e formalizado, através do qual a organização consegue alcançar o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objectivos estratégicos.

Podemos apontar alguns objectivos que decorrem da implementação de um sistema de gestão de desempenho e desenvolvimento de carreira na FFP/UFP:

- Clarificar os objectivos organizacionais;
- Melhorar a correspondência entre os objectivos individuais e organizacionais;
- Melhorar a comunicação na organização como um todo;
- Informar sobre a organização actual e tendência futuras.
- Avaliar a produtividade e o desempenho;
- Melhorar a utilização das capacidades e conhecimentos dos colaboradores;
- Melhorar a colocação dos colaboradores em diferentes projectos;
- Aumentar a responsabilidade na gestão da própria carreira;

O passo seguinte refere-se à concepção do plano de carreiras – para os colaboradores não docentes, uma vez que para os docentes o mesmo já se encontra definido no Estatuto Profissional do Docente da Universidade Fernando Pessoa.

O plano de carreira encaixa em todo o roteiro técnico e lógica de raciocínio (integrado e estratégico) desenvolvidos até ao momento.

Em articulação com a análise organizacional, a descrição e análise de funções e o previsto para o sistema de gestão de desempenho, o plano de carreiras da FFP/UFP para os colaboradores não docentes contempla 4 níveis principais:

- Nível 1: Administração
- Nível 2: Chefias Intermédias
- Nível 3: Assistentes

- Nível 4: Auxiliares
- Nível de Staff

4.5. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Terminada a fase anterior, ainda em curso, estaremos em condições de passar para a construção do modelo de gestão de desempenho, a aplicar a todos os recursos humanos da FFP/UFP (docentes e não docentes). Trata-se de um processo muito complexo e muito vinculado ao êxito das fases que o antecedem.

Acreditamos que, no contexto de concorrência actual, possuir um modelo eficaz e útil de gestão de desempenho é uma opção fundamental.

Assim, entre os factores críticos de sucesso para a implementação do modelo de gestão de desempenho, enumeramos contextualmente os seguintes:

- Total envolvimento da Direcção da Instituição;
- Envolvimento de toda a comunidade académica;
- Sistema de informação de suporte à implementação do modelo;
- Disponibilização de RH para apoio à implementação e manutenção do modelo: técnicos de RH; apoio administrativo; equipa de desenvolvimento do sistema de informação, etc.

Quanto à metodologia, salientamos que foram realizados 8 *focus group* (discussões focalizadas de grupo), com a duração de 60 minutos cada, envolvendo cerca de 40 participantes, entre colaboradores docentes e colaboradores não docentes. O objectivo foi auscultar a percepção destes dois grupos sobre a pertinência da avaliação de desempenho na FFP/UFP, os elementos a contemplar na avaliação, a operacionalização desses elementos e as ameaças da concepção e implementação de um modelo de gestão de desempenho. A realização destes *focus group* teve, simultaneamente, a intenção de ser um primeiro momento de sensibilização dos colaboradores FFP/UFP para uma área da gestão de pessoas tão sensível como esta da gestão de desempenho.

A realização dos *focus group* permitiu obter alguns resultados pertinentes sobre as atitudes e opiniões do público interno da instituição face à implementação do modelo. Se por um lado constatámos enorme receptividade interna para acolher o projecto, por outro verificámos alguma ansiedade e expectativa em relação à efectiva implementação do modelo e respectivas consequências reais da sua aplicação. De alguma forma, os resultados provenientes da metodologia dos *focus group* ficaram aquém do esperado pelos investigadores/consultores internos, designadamente no que se refere à recolha de informação sobre o que avaliar e como fazê-lo, não só no âmbito da sua própria função como também numa perspectiva mais global. Especificando um pouco mais, apurámos ainda uma diferença entre os colaboradores docentes e não docentes no que respeita às dimensões a avaliar no desempenho: se por um lado os colaboradores docentes reforçam uma avaliação de cariz mais objectivo que contemple as dimensões pedagógica, científica e administrativa; por outro, os colaboradores não docentes sugerem dimensões de cariz comportamental.

A informação recolhida e analisada através desta metodologia, bem como a auscultação de outras fontes pertinentes neste domínio (reitor, vice-reitora, director da área de gestão

estratégica e qualidade e directores das faculdades) permitiu a definição de orientações gerais sobre os elementos a implicar no desenho do modelo de gestão de desempenho que se quer idêntico, tanto quanto possível, para docentes e não docentes. Simultaneamente, pretende-se que os elementos a contemplar no modelo sejam, na sua maioria, objectivos e de fácil mensuração. A próxima tabela resume as actividades e respectivos intervenientes no processo de avaliação.

Tabela 1: Quadro-síntese das actividades e intervenientes na avaliação

COLABORADORES DOCENTES		COLABORADORES NÃO-DOCENTES					
Actividades e/ou Competências	Intervenientes	Actividades e/ou Competências	Intervenientes				
Comportamentais	Auto-avaliação; alunos; outro interveniente a sugerir pelo avaliado de entre 3 possibilidades	Comportamentais	auto-avaliação; superior directo; outro interveniente a sugerir pelo avaliado de entre 3 possibilidades				
Coordenação	Superior directo; auto-avaliação; colaboradores	Coordenação	superior directo; auto-avaliação; colaboradores				
Pedagógicas	Auto-avaliação; alunos		N1	N2	N3	N4	Staff
Científicas	Conselhos Científicos	Funcionais	auto-avaliação; colaboradores	Competências Gerais: superior directo; auto-avaliação; colaboradores.	superior directo;	superior directo;	superior directo;
				Competências Específicas: superior directo; auto-avaliação; colaboradores.	auto-avaliação	auto-avaliação	auto-avaliação
Outras actividades	Órgão responsável na UFP/FFP e/ou no projecto	Outras actividades	Órgão responsável na UFP/FFP e/ou no projecto				
Normas e procedimentos	Secretariado das Faculdades; Conselhos Pedagógicos; Secretaria de Professores; Gabinete de Estágios; Gabinete de Recursos Humanos; Secretariado da Reitoria	Normas e procedimentos	Gabinete de Recursos Humanos				

Assim, os elementos comuns para a avaliação dos docentes e não docentes serão:

- Normas e procedimentos (entrega dos programas, actualizados, das unidades curriculares de graduação e pós-graduação nos prazos definidos; etc.);
- Actividades de coordenação (coordenação de Pós-Graduação; etc.);
- Outras actividades (participação em grupos de trabalho/projectos estratégicos da UFP; etc.);
- Competências comportamentais (neste item, cuja análise está em curso, consideramos ser importante a inclusão de indicadores de natureza comportamental que nos auxiliem na análise, entre outras coisas, do compromisso organizacional dos colaboradores com a Instituição).

Os **elementos específicos** para a avaliação dos colaboradores não docentes serão:

- Actividades técnicas e administrativas específicas (a definir de acordo com a especificidade da função e em compatibilidade com o manual de funções já elaborado e actualizado).

Os **elementos específicos** para a avaliação dos colaboradores docente serão:

- Actividades pedagógicas (docência; orientação de estágios curriculares e projectos; etc.);
- Actividades científicas (publicação de artigos científicos; participação em congressos nacionais e internacionais; etc.).

A fase seguinte será a elaboração dos instrumentos a utilizar na avaliação dos diferentes elementos de avaliação (actividades pedagógicas; actividades científicas; normas e procedimentos; etc.), por parte de cada um dos intervenientes no processo (auto-avaliação, colegas, superior hierárquico, alunos). Por exemplo, na avaliação das tarefas das 'actividades pedagógicas' está prevista a auto-avaliação (feita pelo próprio docente) e, simultaneamente, a avaliação do docente pelos alunos.

4.6. INTEGRAÇÃO COM O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA FFP/UFP

A primeira fase deste trabalho consiste na concepção de um modelo genérico de competências organizacionais no contexto dos recursos humanos da Universidade Fernando Pessoa. A segunda fase consiste no desenvolvimento do projecto de software no sentido de implementar um sistema de gestão e avaliação de competências para a FFP/UFP.

No sentido de integrar o sistema proposto com o sistema de informação da FFP/UFP, entre os requisitos iniciais identificados, constam os seguintes:

- Conceber um sistema de software que através da inserção dos postos de trabalho e respectiva relação hierárquica, automaticamente, os transforme em formato de organograma;
- O organograma deverá diferenciar níveis hierárquicos (1º, 2º, 3º e 4º) e, para além do nome do gabinete ou função, outros atributos deverão ser definidos para associar as pessoas a cada gabinete;
- O software deverá ser, suficientemente, flexível e dinâmico para que seja possível fazer alterações de dados a todo o tempo;
- Os resultados deverão permitir criar e reestruturar o organograma por gabinetes/funcções, ou com os gabinetes/funcções e os respectivos titulares;
- O sistema de software deverá integrar a aplicação de software que fará o plano de carreiras, já que estão profundamente interligados, e, futuramente, com o software que fará a gestão de desempenho.

5. CONCLUSÃO

Por tudo o que até aqui foi referido, destaca-se a firme vontade de conceber e operacionalizar um Modelo não só de avaliação, mas, fundamentalmente, de verdadeira gestão de desempenho, realizado fortemente à medida do plano estratégico para o que, num futuro

próximo, a Instituição pretende para si (em termos de competências funcionais, comportamentais, de coordenação, normas e procedimentos e aptidões em outras actividades). Porém, sendo isso verdadeiro, tal não significa igualmente que o presente modelo - que ainda se encontra, naturalmente, em efectivação - não possua a capacidade de ser transponível para outras instituições de cariz similar. Assim, consideramos que o presente trabalho poderá, do mesmo modo, ter relevância para todos os profissionais que trabalhem na área da gestão de pessoas em organizações de outra índole.

Se, por um lado, se procura alcançar o objectivo de possuir um Modelo suficientemente ágil, funcional e eficaz, por outro lado o objectivo de envolver todos, passando pela efectiva gestão de desempenho de todos, só será possível com um empenho autêntico de todos os colaboradores da Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa, os quais representam cerca de 400 pessoas.

Considerando o carácter pragmático do trabalho de investigação-acção em causa seguir-se-á a implementação do respectivo modelo e a consequente aferição e avaliação do mesmo, para que este se torne numa ferramenta suficientemente flexível para permitir a consolidação da estratégia da organização.

Desse modo, um dos pilares essenciais do presente projecto assenta na capacidade de permanente mobilização dos participantes da Instituição num novo paradigma de cultura organizacional, que, embora representando (ou procurando representar) um ponto de viragem na história da Instituição, se encontra vinculado, como é óbvio, à cultura tão *Nova et Nove* que a Universidade Fernando Pessoa, tutelada pela Fundação, originou desde há duas décadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BILHIM, J.** (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.
- CEITIL, M.** (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa, Edições Sílabo.
- CLEVELAND, J. N., Murphy, K. R. e Williams, R. E.** (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. In: *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 130-135.
- FERNANDES, A. e Caetano, A.** (2002). A Avaliação do Desempenho. In: Caetano, A. e Vala, J. (Eds.). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa, Editora RH, pp. 359-387.
- KLEIN, D. A.** (1998). *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento*. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora.
- MITRANI, Dalziel e Bernard** (1994). *Homens e Competências. A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*. Mem Martins, Zénite – Edições de Gestão, Lda.
- PRAHALAD, C. e Hamel, G.** (1990) The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-93.
- ROWLEY, D. J., Lujan, H. D. e Dolence, M. G.** (1998). *Strategic Choices for the Academy - How Demand for Lifelong Learning Will Re-Create Higher Education*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- SERRANO, A. e Fialho, C.** (2005). *Gestão do Conhecimento. O Novo Paradigma das Organizações*. Lisboa, FCA – Editora de Informática.
- SIQUEIRA, W.** (2002). *Avaliação do Desempenho. Como Romper Amarras e Superar Modelos Ultrapassados*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso.

STEWART, T. A. (1999). *Capital Intelectual - A Nova Riqueza das Organizações*. Lisboa, Edições Sílabo.

TRIGO, M. (2007). *L'Intelligence Competitive Appliqué aux Institutions de L'Enseignement Superieur (IES) Comme Element Strategique de Performance*. Marselha, Université du Sud Toulon-Var.

Nota: O presente artigo foi previamente apresentado sob a forma de comunicação, intitulada "Gestão de Recursos Humanos numa Instituição de Ensino", no 8º Congresso RH 2008 – Criação de valor através das pessoas, Porto.