



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA E INDUSTRIAL

Sistema Integrado de Gestão do Desempenho de uma Instituição de Ensino Superior

Por:

Matilde Ferrão de Castello Branco Lima

Dissertação apresentada na Faculdade de
Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de
Lisboa para obtenção do grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professora Zulema Lopes Pereira

LISBOA

2009

Agradecimentos

À Professora Doutora Irene Montenegro e à Doutora Natércia Morais da Universidade do Minho que me ajudaram a dar os primeiros passos nesta dissertação.

À Dr^a Ana Alves Pereira e a toda a equipa da Biblioteca da FCT/UNL, pela sua disponibilidade e colaboração na realização da Auto-avaliação através da CAF.

À Dr^a Rita Monteiro, pela sua colaboração no fornecimento de informação sobre a Gestão de Recursos Humanos da FCT/UNL.

Aos colaboradores da FCT/UNL que cooperaram na recolha de dados.

Um agradecimento muito especial à Professora Zulema Lopes Pereira, por todos os conhecimentos transmitidos, bem como o apoio incansável na orientação desta dissertação.

Aos meus pais e à minha irmã, por toda a paciência e apoio durante este trabalho.

Resumo

Actualmente, tem-se verificado um crescente interesse a nível mundial em avaliar o desempenho e assegurar a qualidade das Instituições do Ensino Superior. A recente legislação sobre o regime jurídico da avaliação do ensino superior tornou urgente a necessidade da FCT/UNL se preparar para responder a estes novos desafios.

Neste contexto, e seguindo o exemplo de universidades que já iniciaram o seu caminho no sentido da melhoria contínua do desempenho, principalmente ao nível do Ensino e Aprendizagem, propõe-se nesta dissertação mecanismos e ferramentas que permitam avaliar o desempenho global da Faculdade.

Partindo da Gestão pela Qualidade Total (TQM), uma filosofia estratégica de gestão que abrange todos os processos de uma organização de modo a assegurar a satisfação de todos os clientes, através de um aumento da produtividade, diminuição de custos e melhoria contínua do desempenho, propõe-se um Sistema Integrado de Gestão do Desempenho da Faculdade. A estrutura deste faz corresponder os princípios do TQM às áreas de actuação da FCT/UNL. Os aspectos mais importantes para avaliação do desempenho de qualquer organização são a existência de medidas com respectivas metas e prazos, chamadas indicadores de desempenho, que permitem quantificar o grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos e acompanhar o progresso da organização. Nesta dissertação, tendo por base o *Balanced Scorecard*, propõem-se alguns indicadores chave de desempenho para a FCT/UNL.

Além de se propor a estrutura do sistema integrado, realizou-se uma implementação-piloto do modelo de auto-avaliação CAF à Biblioteca da Faculdade. Este permitiu identificar áreas onde a Biblioteca deve introduzir acções de melhoria de modo a melhorar o seu desempenho e possibilitou também o início de consciencialização da importância do compromisso dos colaboradores para a melhoria contínua da Biblioteca, e conseqüentemente da FCT/UNL. Propõe-se também a administração de questionários para avaliação da satisfação dos funcionários não docentes.

Pelo facto de se ter verificado que estes mecanismos e ferramentas (modelos de auto-avaliação, questionários e indicadores chave de desempenho) constituem uma mais-valia para o sucesso do Sistema Integrado e conseqüente melhoria do desempenho da Faculdade, recomenda-se a extensão da sua aplicação a todos os serviços e departamentos da FCT/UNL.

Abstract

Issues related to evaluating performance and ensuring the quality of Higher Education Institutions have received more worldwide attention and interest. The recent law about the Higher Education evaluation legal system enforced FCT/UNL to prepare itself straight away for these new challenges.

Following the example of several universities that have already begun its way towards the continuous improvement and performance enhancement, especially in areas such as Teaching and Learning, this thesis proposes various methodologies and tools that will allow to assess the FCT/UNL's global performance.

Total Quality Management (TQM) is a strategic management philosophy with the aim of covering all the processes of an organization, so as to ensure clients satisfaction through the increase of productivity, the decrease of costs and the continuous improvement of Higher Education Institutions performance. A Performance Management Integrated System for FCT/UNL has been proposed. Its framework matches the key elements of TQM with the FCT/UNL main areas of action. The most important issues required to evaluate the performance of any organization are the Key Performance Indicators (KPI). The KPI's are measured by goals and time, which allows to quantify the degree of accomplishment of the aims set up and to keep up with the organization's progress. In this thesis, KPI's are proposed for FCT/UNL based on the Balanced Scorecard.

Beyond the proposal of an Integrated System framework, a self-assessment model pilot-implementation named CAF was tested at FCT/UNL's Library. This enabled the library to identify areas where it should develop improvement actions in order to enhance its performance. It also incurred in the beginning of the employee self-consciousness for the importance of the their commitment to the continuous improvement of the Library and consequently with the FCT/UNL. Two surveys were also proposed to evaluate employees' satisfaction with the overall performance of FCT/UNL.

As these methodologies and tools (self-assessment models, surveys and KPI's) have shown to be essential to the Integrated System's success and consequentially it enhances the performance of the FCT/UNL, its application is recommended to every department and division in the FCT/UNL.

Abreviaturas

AA – Apoio ao aluno

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

BSC – *Balanced Scorecard*

CAF – *Common Assessment Framework* (Estrutura comum de avaliação)

CM – Comunicação e *marketing*

CUC – *Committee of University Chairmen*

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

ENQA - *European Association for Quality Assurance in Higher Education*

EUA – *European University Association*

FCT/UNL – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

GQD - Gabinete da qualidade e da gestão do Desempenho

GIE – Gestão das infra-estruturas e equipamento

GRH – Gestão de recursos humanos

GSA – Gestão e sustentabilidade ambiental

GSST – Gestão da segurança e saúde no trabalho

GTIC – Gestão das tecnologias de informação e comunicação

ISEL – Instituto Superior de Engenharia de Lisboa

KPI – Indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators*)

MBNQA – *Malcom Balridge National Quality Award*

PDCA – Ciclo de melhoria contínua *Plan, Do, Check e Act* (Planear, Executar, Verificar e Actuar)
proposto inicialmente por Shewart, modificado posteriormente para PDSA

PDSA – Ciclo de melhoria contínua *Plan, Do, Study e Act* (Planear, Executar, Estudar e Actuar)
modificado por Deming

QAA - *Quality Assurance Agency for Higher Education*

QUAR – Quadro de avaliação e responsabilização

RAE – *Research Assessment Exercise*

SI – Sistema de Informação

SIADAP – Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública

SIAG – Sistema integrado de apoio à gestão

SWOT – análise SWOT, análise de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)

TQM – Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management*)

UNL – Universidade Nova de Lisboa

Índice

Índice Geral

1.	Introdução.....	1
1.1	Âmbito.....	1
1.2	Objectivos.....	2
1.3	Estrutura da dissertação	3
2.	Gestão da Qualidade e do Desempenho.....	4
2.1	Alguns conceitos.....	4
2.1.1	Conceitos de Gestão da Qualidade e de Desempenho.....	4
2.1.2	Conceitos de Eficiência e Eficácia.....	5
2.1.3	Conceito de Cliente	6
2.1.4	Conceito de Processo	7
2.2	Gestão pela Qualidade Total	7
2.2.1	Valores, Metodologias e Ferramentas do TQM	7
2.2.2	Ciclo de Melhoria Contínua – PDSA	9
2.2.3	Liderança no contexto do TQM.....	11
2.3	Gestão pela Qualidade Total em Instituições de Ensino Superior	12
2.3.1	Modelos de Auto-avaliação.....	12
2.3.2	Benchmarking e desenvolvimento de parcerias	16
2.3.3	Implicações na implementação do TQM às Instituições de Ensino Superior	17
2.4	Indicadores Chave de Desempenho.....	18
2.4.1	Balanced Scorecard e a sua aplicação às Instituições de Ensino Superior.....	19
2.4.2	Indicadores de Desempenho em Instituições de Ensino Superior.....	21
2.5	A Gestão da Qualidade e do Desempenho e a sua aplicação na FCT/UNL	22
3.	Sistema Integrado de Gestão do Desempenho da FCT/UNL	24
3.1	Estrutura do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho da FCT/UNL	24
3.2	Gestão e Estrutura Organizacional.....	28

3.2.1	Plano Estratégico para a Melhoria Contínua do Desempenho da FCT/UNL.....	30
3.2.2	Manual para a Melhoria Contínua do Desempenho da FCT/UNL.....	30
3.3	Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho.....	31
3.4	Indicadores Chave de Desempenho para a FCT/UNL.....	33
3.4.1	Definição dos Indicadores Chave de Desempenho	33
3.4.2	Monitorização dos objectivos e respectivos indicadores chave de desempenho 42	
3.5	Desenvolvimento do Sistema de Informação	44
3.5.1	Importância do Sistema de Informação.....	44
3.5.2	Objectivos e funcionalidades do Sistema de Informação	45
3.5.3	Intervenientes do Sistema de Informação	46
3.5.4	Estrutura do Sistema de Informação.....	47
4.	Aplicação de ferramentas do TQM na FCT/UNL	54
4.1	CAF na Biblioteca da FCT/UNL.....	54
4.1.1	Bibliotecas, a sua importância nas Instituições de Ensino Superior	54
4.1.2	Processo de realização da auto-avaliação.....	55
4.1.3	Análise dos resultados da auto-avaliação e áreas de melhoria	56
4.1.4	Proposta de alguns indicadores de desempenho para a Biblioteca da FCT/UNL	58
4.1.5	Análise à implementação da CAF e recomendações para implementações futuras.....	62
4.2	Avaliação da Satisfação dos Funcionários Não Docentes	63
4.2.1	Questionários para Avaliação da Satisfação dos Funcionários Não Docentes da FCT/UNL.. ..	63
4.2.2	Percepções dos Funcionários Não Docentes sobre a FCT/UNL – Análise dos resultados.....	64
5.	Considerações Finais	67
	Bibliografia	70
	Anexos.....	73

Anexo I – SIADAP	74
Anexo II – Auto-avaliação da Biblioteca da FCT/UNL através da CAF	82
Anexo III – Satisfação dos Funcionários não Docentes da FCT/UNL	105

Índice de Figuras

Figura 2.1: Eficiência vs Eficácia. Adaptado: (Oakland e Sohal 1995)	5
Figura 2.2: TQM visto como uma interacção de valores, ferramentas e metodologias. Fonte: (Hellsten e Klefsjo, 2000)	9
Figura 2.3: Ciclo de melhoria contínua de Deming, PDSA. Adaptado: (Besterfield <i>et al.</i> , 1999)	10
Figura 2.4: Modelo de Excelência da EFQM. Fonte: (EFQM, 2009)	14
Figura 2.5: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> e a sua relação com a visão e estratégia. Adaptado: (Kaplan e Norton, 1996)	19
Figura 3.1: Dimensões ou áreas nucleares da FCT/UNL	24
Figura 3.2: Aplicação da filosofia TQM às áreas de actuação do sistema integrado	26
Figura 3.3: Sistema Integrado de Gestão do Desempenho da FCT/UNL	27
Figura 3.4: Relação da visão de uma instituição com a missão, valores, estratégia e objectivos da mesma	28
Figura 3.5: Organização da Liderança da FCT/UNL e ligação ao Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho	29
Figura 3.6: Estrutura do Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho da FCT/UNL	33
Figura 3.7: Método e fontes para a definição dos parâmetros e KPI	34
Figura 3.8: Mapa estratégico da FCT/UNL	35
Figura 3.9: Exemplo da aplicação do método do <i>Traffic Light</i> na monitorização dos objectivos do BSC	44
Figura 3.10: Processos da Gestão dos Recursos Humanos da FCT/UNL (parte 1)	50
Figura 3.11: Processos da Gestão dos Recursos Humanos da FCT/UNL (parte 2)	51
Figura 3.12: Interacção das várias áreas do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho	53
Figura 4.1: Contexto funcional das bibliotecas. Fonte: (Herget & Hierl, 2007)	55
Figura 4.2: Resultados por critério da auto-avaliação através da CAF	57

Índice de Tabelas

Tabela 3.1: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva inovação e aprendizagem	36
Tabela 3.2: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva processos internos (parte 1) ..	37
Tabela 3.3: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva processos internos (parte 2) ..	38

Tabela 3.4: Definição dos parâmetros e KPI para as perspectivas processos internos (parte 3) e clientes	39
Tabela 3.5: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva financeira.....	40
Tabela 3.6: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva impacto.....	41
Tabela 3.7: Definição das cores consoante o desempenho de cada objectivo	42
Tabela 4. 1: Pontuação total e por critério da auto-avaliação da Biblioteca através da CAF	56
Tabela 4.2: Indicadores de desempenho propostos para a Biblioteca da FCT/UNL (parte 1)....	59
Tabela 4.2: Indicadores de desempenho propostos para a Biblioteca da FCT/UNL (parte 2)....	60
Tabela 4.4: Indicadores de desempenho propostos para a Biblioteca da FCT/UNL (parte 3)....	61

Índice dos Anexos

Anexo I.1: Procedimento para avaliação do desempenho dos serviços da FCT/UNL (SIADAP 1)	74
Anexo I.2: Procedimento para avaliação do desempenho dos Funcionários não Docentes responsáveis de serviços da FCT/UNL (SIADAP 2).....	78
Anexo I. 3: Procedimento para avaliação do desempenho dos funcionários não docentes da FCT/UNL (SIADAP 3)	80
Anexo II.1 – CAF: Apresentação, sensibilização e esclarecimento da ferramenta	82
Anexo II.2 – Processos da Biblioteca da FCT/UNL.....	88
Anexo II.3 – Resultados da auto-avaliação da Biblioteca da FCT/UNL.....	90
Anexo III.1: Questionário para avaliação da satisfação dos Funcionários não Docentes	105
Anexo III.2:Questionário para avaliação da satisfação dos Funcionários não Docentes – Responsáveis de serviço/divisão.....	110
Anexo III.3: Percepções dos Funcionários não Docentes sobre a FCT/UNL.....	115

Índice das Figuras nos Anexos

Figura II.1: Actividades do processo de tratamento documental.....	88
Figura II.2: Actividades do processo de tratamento de publicações periódicas.....	89

Índice das Tabelas nos Anexos

Tabela I.1: QUAR - Quadro de avaliação e responsabilização para avaliação do desempenho dos serviços da FCT (SIADAP 1).....	76
Tabela I.2: Quadro para definição dos indicadores de desempenho para a avaliação do desempenho dos serviços da FCT	77

Tabela II.1: Avaliação do critério 1 - Liderança	90
Tabela II.2:Avaliação do critério 2 - Planeamento e Estratégia	92
Tabela II.3: Avaliação do critério 3 - Pessoas	94
Tabela II.4: Avaliação do critério 4 - Parcerias e Recursos.....	96
Tabela II.5: Avaliação do critério 5 - Processos.....	99
Tabela II.6: Avaliação do critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos/clientes.....	101
Tabela II.7: Avaliação do critério 7 - Resultados relativos às pessoas	102
Tabela II.8: Avaliação do critério 8 - Impacto na Sociedade	103
Tabela II.9: Avaliação do critério 9 - Resultados do desempenho chave.....	104

1. Introdução

1.1 Âmbito

No mundo actual, competitivo e de globalização, a qualidade da educação tem-se tornado cada vez mais importante. Tem-se assistido a um aumento do interesse em assegurar e avaliar a qualidade e desempenho das organizações. Este interesse também tem sido demonstrado ao nível das Instituições de Ensino Superior, as quais se têm empenhado em criar mecanismos e/ou implementar metodologias para avaliar a qualidade do ensino e aprendizagem, bem como o desempenho da própria estrutura, permitindo a comparação, através de indicadores, dos seus processos com outras organizações semelhantes. Esta crescente atenção é evidenciada pelas várias partes interessadas, leia-se estudantes, docentes, investigadores, entidades empregadoras, governo, entre outros, no que diz respeito à avaliação, certificação e medidas de desempenho no Ensino Superior.

No Reino Unido, algumas universidades desenvolveram as suas políticas e planos de acção no campo do ensino e aprendizagem, sendo regularmente avaliadas pela *Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)*, *European University Association (EUA)* ou *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*. Em Portugal, só há relativamente pouco tempo é que as universidades começaram a desenvolver sistemas integrados para a avaliação da qualidade do ensino e/ou desempenho da instituição.

A recente legislação sobre o regime jurídico da avaliação do ensino superior (Lei nº38/2007) obriga a que a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT/UNL) se prepare para responder a estes novos desafios. De acordo com esta lei e para que a FCT/UNL possa comparar o seu desempenho com a concorrência e melhorá-lo deve, por um lado, ser capaz de assegurar, e até superar, os padrões definidos pela ENQA, tanto a nível do ensino e aprendizagem, uma das áreas nucleares, como ao nível das restantes áreas nucleares e de suporte. Por outro lado, a FCT/UNL deve criar um sistema que actualize e disponibilize toda a informação, de modo a apoiar o cumprimento dos planos e acções propostos e fornecer à sociedade, e a todas as partes interessadas, dados sustentados sobre o seu desempenho, tornando-se mais eficiente, eficaz e centrada no cliente, de modo a ser capaz de ganhar vantagem competitiva em relação à concorrência, leia-se universidades/faculdades de Lisboa, universidades/faculdades a nível nacional e internacional.

Torna-se evidente a urgência em criar um sistema de informação que permita integrar e articular todas as actividades e informação necessárias ao funcionamento do novo modelo de actuação da Faculdade, bem como o seu controlo e monitorização. Para que o sistema a criar possibilite a avaliação e melhoria contínua do desempenho da instituição, este deve basear-se numa filosofia que seja simultaneamente de carácter geral, para abranger e adaptar-se a todas as áreas da FCT/UNL, e que já tenha demonstrado ser eficaz e eficiente quando implementada correctamente. Paralelamente, é necessário adoptar uma cultura de mudança no processo educacional das Instituições de Ensino Superior, para que estas possam melhorar o seu desempenho e manterem-se competitivas no mercado (Venkatraman, 2007).

Apesar de em Portugal as Instituições de Ensino Superior poderem ser Universidades ou Institutos Politécnicos, nesta dissertação apenas se utilizarão os termos Universidade e Instituição de Ensino Superior, os quais, neste âmbito, terão o mesmo significado, sem qualquer diferença entre ambas, sem estar relacionado com nenhuma instituição específica. O termo Faculdade será utilizado para designar a FCT/UNL.

1.2 Objectivos

Considerando a situação actual da FCT/UNL e a urgência em estabelecer metodologias que permitam iniciar um percurso conducente à melhoria contínua do seu desempenho global, os objectivos desta dissertação são:

- Definição da estrutura de um Sistema Integrado de Gestão do Desempenho de Instituições de Ensino Superior, em particular da FCT/UNL;
- Proposta de utilização de algumas ferramentas e metodologias para a gestão e estrutura organizacional da FCT/UNL;
- Proposta de uma metodologia para a definição de indicadores de desempenho que permitam avaliar a qualidade e o desempenho da FCT/UNL;
- Proposta de alguns indicadores que apoiem a avaliação do desempenho numa fase inicial;
- Proposta de ferramentas para a gestão de recursos humanos;
- Proposta e recomendação de uma ferramenta para a avaliação do desempenho dos serviços e departamentos da FCT/UNL.

1.3 Estrutura da dissertação

Para além do presente capítulo, esta dissertação inclui mais quatro capítulos:

- No capítulo 2 são definidos e esclarecidos alguns conceitos relacionados com o desempenho e a qualidade das Instituições de Ensino Superior. Neste capítulo é realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o *Total Quality Management* (TQM), como filosofia para a gestão pela qualidade total e a sua aplicação às Instituições de Ensino Superior. Realiza-se também uma pesquisa sobre a importância dos indicadores chave de desempenho para uma organização e o modo como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser uma ferramenta útil na avaliação do desempenho das Universidades.
- No capítulo 3 é definida a estrutura do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho para a FCT/UNL, salientando a importância da gestão e estrutura organizacional, a necessidade de criação de um gabinete de apoio a todo o sistema. Neste capítulo é também proposta uma metodologia para a definição dos indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators*, KPI) da FCT/UNL, tendo por base o BSC, e por fim determinam-se as características do sistema de informação que estará na base de todo o sistema.
- No capítulo 4 é realizado um estudo sobre a aplicação de duas ferramentas do TQM na FCT/UNL: a aplicação de um modelo de auto-avaliação na Biblioteca da FCT/UNL e a proposta de questionários para avaliação da satisfação dos funcionários não docentes desta instituição.
- Por fim, no capítulo 5 apresentam-se as conclusões principais e recomendações, de modo a dar continuidade às propostas elaboradas nesta dissertação.

2. Gestão da Qualidade e do Desempenho

2.1 Alguns conceitos

Por vezes, certos conceitos chave relacionados com a gestão da qualidade e do desempenho, são utilizados incorrectamente na avaliação do desempenho das organizações, em particular, das Instituições de Ensino Superior. Torna-se, assim, indispensável o esclarecimento do seu significado.

2.1.1 Conceitos de Gestão da Qualidade e de Desempenho

É frequente a confusão e o uso indistinto dos conceitos qualidade e desempenho.

O conceito de qualidade tem vários significados, geralmente qualidade é referida como uma característica positiva de um objecto. Outras aproximações são:

“Qualidade deve ser direccionada para as necessidades, presentes e futuras, dos clientes” (Deming, 1986)

“Aptidão para a utilização” (Juran e Gryna, 1993)

“Conformidade com os requisitos” (Crosby, 1979)

“A totalidade das características de um produto ou serviço capazes de satisfazer os requisitos definidos” (Norma ISO 9001:2000)

Segundo Reis e Reis (2008), as Instituições de Ensino Superior, para conseguirem apurar o grau de conformidade do desenvolvimento da sua actividade em relação aos objectivos definidos para esta, devem concentrar-se no desempenho daquilo que fazem, por exemplo, os sistemas de trabalho e as rotinas de auto-avaliação que utilizam. No que diz respeito ao conceito de desempenho, este é crucial na avaliação de qualquer organização. Segundo o Dicionário de Língua Portuguesa (2003),

“Desempenho é o grau de eficiência no cumprimento de determinada função.”

Deste modo, é imprescindível, na avaliação do desempenho de qualquer organização, a existência de medidas e respectivas metas ou padrões para monitorizar e controlar o progresso, como forma de melhorar continuamente os factores de competitividade.

Pode assim concluir-se que a qualidade está relacionada com o grau de cumprimento dos requisitos dos clientes, sendo que o modo, eficiente ou não, como as actividades e a gestão das funções são realizadas para satisfazerem os tais requisitos, determinam o bom ou mau desempenho de uma organização. Deste modo, a gestão da qualidade e do desempenho permitirá assegurar e superar os requisitos dos clientes criando uma reputação de excelência.

2.1.2 Conceitos de Eficiência e Eficácia

É comum a confusão entre os termos eficiência e eficácia, principalmente quando se avalia como tem sido desenvolvido um determinado processo ou actividade e qual o seu grau de desempenho. Eficiência é definida como

“Poder realizar algo convenientemente, despendendo um mínimo de esforço, tempo e outros recursos” (Dicionário da Língua Portuguesa, 2003), enquanto eficácia é

“A capacidade de cumprir os objectivos pretendidos.” (Dicionário da Língua Portuguesa, 2003)

Assim, é necessário produzir determinado produto ou serviço de acordo com as necessidades do cliente (eficácia), com os custos mínimos possíveis para atingir o desempenho ou nível de conformidade pretendidos (eficiência). Deve-se fazer o trabalho certo e fazê-lo do modo correcto, segundo Oakland e Sohal (1995), *do the right things right* (Figura 2.1).

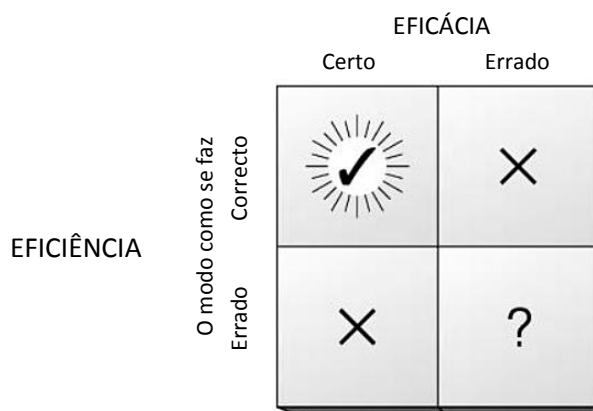


Figura 2.1: Eficiência vs Eficácia. Adaptado: (Oakland e Sohal 1995)

No contexto das universidades do Ensino Superior, particularmente no que se refere à área do ensino, a eficiência é vista como o grau de aplicabilidade, no mercado de trabalho, dos conhecimentos e competências adquiridas pelo estudante, enquanto a eficácia está

relacionada com o grau de cumprimento dos requisitos estabelecidos (Aspinwall e Owlia, 1996). Alargando a toda a Instituição e visto que o ensino não é a única actividade de uma universidade, pode-se induzir que os conceitos de eficiência e eficácia devem abranger tanto outras áreas nucleares de uma Instituição de Ensino Superior, referidas adiante no capítulo 3 para o caso da FCT/UNL, como outras áreas de suporte.

2.1.3 Conceito de Cliente

Subjacente à definição do conceito de qualidade está o conceito de cliente. O cliente pode ser definido como aquele que compra um produto ou serviço (Besterfield *et al.*, 1999). Numa organização, pode ser identificada uma cadeia da qualidade (*quality chain*), com vários clientes e fornecedores consoante a sua localização na cadeia (Oakland e Sohal, 1995). No entanto, de modo a conseguir identificar, satisfazer e até superar as necessidades dos clientes e identificar o objectivo da sua actividade, cada organização tem de conhecer o cliente final. Nas Instituições de Ensino Superior existem, predominantemente, dois tipos principais de clientes: os estudantes e o mercado de trabalho ou entidades empregadoras. O modo como os conhecimentos são transmitidos aos estudantes e aquilo que estes aprendem tem um grande impacto no mundo do trabalho, na medida em que lhes fornece as ferramentas para trabalharem. Assim, os objectivos de uma Universidade no campo do ensino devem ir ao encontro tanto dos estudantes, transmitindo-se os conhecimentos do modo correcto, como das empresas, ensinando-se o que é necessário (Ritz e Jaraiedi, 1994; Aspinwall e Owlia, 1996). Além dos clientes identificados anteriormente, as Instituições de Ensino Superior têm também como clientes os colaboradores, a sociedade, o governo e as famílias dos alunos, cada grupo com diferentes requisitos. O primeiro passo na satisfação de qualquer cliente de uma universidade passa pela identificação das suas necessidades e, posteriormente na definição dos objectivos da instituição de acordo com os anteriores, determinando níveis de prioridade de acordo com o grau de importância que estes assumem (Aspinwall e Owlia, 1996).

2.1.4 Conceito de Processo

Conhecidos os clientes e respectivos requisitos é necessário perceber se as actividades que estão a ser desenvolvidas vão ao encontro do que foi definido, tentando sempre superar as expectativas dos clientes. O grau de conformidade das actividades será obtido através de métodos, materiais, equipamentos, competências e processos satisfatórios (Oakland e Sohal, 1995). Assim, um processo pode ser definido como

“A transformação de vários inputs através de acções, métodos e operações, em outputs na forma de produtos, informação, serviços ou resultados que satisfazem as necessidades e expectativas dos clientes” (Oakland e Sohal, 1995)

Em cada processo de uma universidade é necessário identificar os principais *inputs* (estudantes, funcionários, fundos, objectivos da Universidade, competências), os processos principais, principalmente os processos críticos que merecem especial atenção e controlo, e os *outputs* destes.

2.2 Gestão pela Qualidade Total

Segundo Oakland e Sohal (1995) e Besterfield *et. al* (1999), entre muitos outros, a Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management*, TQM) é uma filosofia estratégica de gestão que abrange todos os processos de uma organização de modo a garantir a conformidade com os requisitos de todas as partes interessadas, através de um aumento da produtividade, diminuição de custos e melhoria contínua do desempenho. O TQM, sendo uma filosofia de carácter tão geral mas simultaneamente exigente, é perfeitamente adaptável à realidade das Instituições de Ensino Superior e à diversidade dos seus processos e actividades.

2.2.1 Valores, Metodologias e Ferramentas do TQM

O TQM pode ser considerado um sistema de gestão que funciona como uma rede de ligação entre vários componentes: valores, metodologias e ferramentas (Bergman e Klefsjo, 1994). Os valores são a base da cultura de uma organização. As metodologias são os métodos utilizados pela organização, que suportam aos valores e levam à concretização dos objectivos. Por fim, as ferramentas são instrumentos concretos e bem definidos, por vezes podem ter uma baseados

na estatística, que apoiam as tomadas de decisão e/ou facilitam a análise dos dados (Klesfsjo *et al.*, 2003).

Os principais valores do TQM, factores indispensáveis no sucesso da implementação desta filosofia em qualquer organização, são os seguintes (Bergman e Klefsjo, 1994; Oakland e Sohal, 1995; Besterfield *et al.*, 1999; Klesfsjo *et al.*, 2003):

- Envolvimento e compromisso da gestão de topo em relação à melhoria contínua do desempenho;
- Adopção e criação de uma cultura para a melhoria contínua do desempenho, através do envolvimento e compromisso de todos os colaboradores;
- Focalização nos clientes;
- Focalização nos processos, dando ênfase à melhoria contínua e inovação;
- Promoção do trabalho em equipa, da responsabilização, da participação e da formação dos colaboradores;
- Melhoria da eficiência através da avaliação do desempenho com recurso a indicadores de desempenho;
- Comunicação a todos os níveis;
- Desenvolvimento de parcerias, tanto internas como externas;
- Boa utilização das tecnologias de informação.

Algumas das metodologias necessárias à implementação do TQM em qualquer organização são:

- Auto-avaliação;
- Círculos da qualidade;
- *Benchmarking*;
- Gestão dos processos;
- Seis-sigma, entre outros.

Por sua vez, as ferramentas do TQM são:

- Modelo do *Malcom Balridge National Quality Award* (MBNQA);
- Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e um modelo para auto-avaliação dos serviços públicos baseado no anterior denominado *Common Assessment Framework* (CAF, em português Estrutura Comum de Avaliação);
- Normas da serie NP EN ISO 9000;
- Mapeamento de processos, entre outras.

Na Figura 2.2 estão esquematizados os valores, as metodologias e as ferramentas que permitem uma melhoria contínua da qualidade e desempenho das organizações.

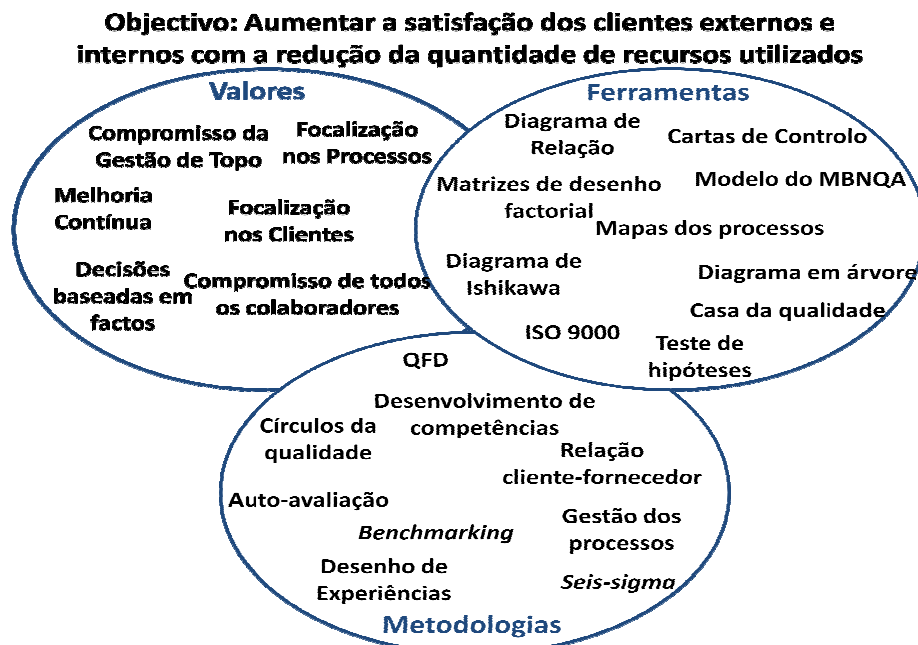


Figura 2.2: TQM visto como uma interação de valores, ferramentas e metodologias. Fonte: (Hellsten e Klefsjo, 2000)

A utilização eficaz destas metodologias e ferramentas depende do conhecimento do processo pelas pessoas que as aplicam, sendo indispensável o compromisso sério destas para com a melhoria contínua do desempenho. As melhorias atingem-se quando surge um problema, e este é identificado como uma oportunidade para analisar as causas, actuar e melhorar o processo. Deste modo, os problemas podem ser vistos como oportunidades de melhoria (Oakland e Sohal, 1995).

2.2.2 Ciclo de Melhoria Contínua – PDSA

Na base desta filosofia, e de modo a poder melhorar continuamente o desempenho dos processos de qualquer organização, está o ciclo *Plan-Do-Check-Act* de Shewart (PDCA – Planear, Executar, Verificar e Actuar), mais tarde modificado por Deming para *Plan-Do-Study-Act* (PDSA – Planear-Executar-Estudar-Actuar), como apresentado na Figura 2.3. Geralmente, a maioria dos autores refere o ciclo PDCA e não o ciclo PDSA.

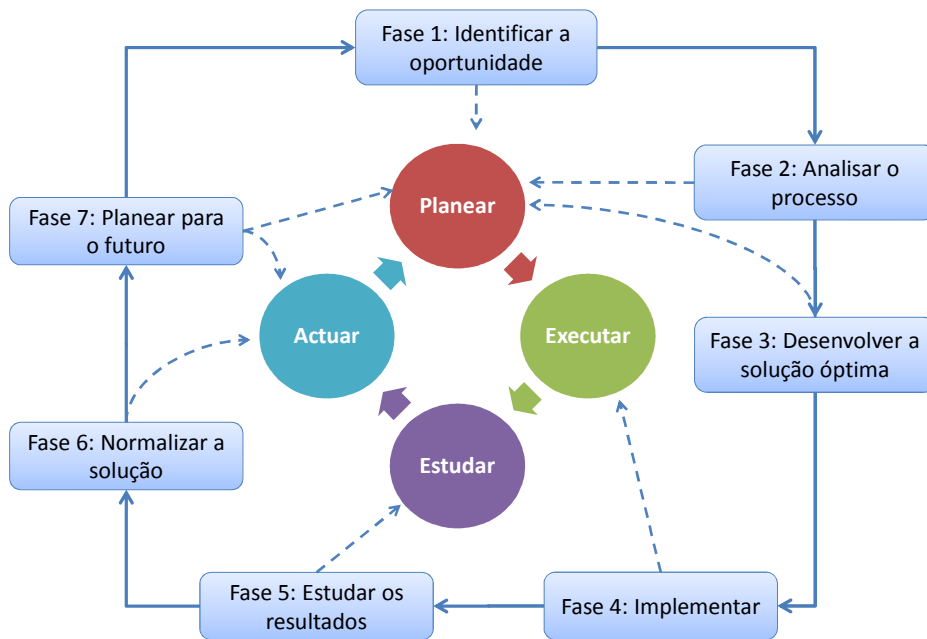


Figura 2.3: Ciclo de melhoria contínua de Deming, PDSA. Adaptado: (Besterfield *et al.*, 1999)

Besterfield *et al.* (1994) resume da seguinte maneira este ciclo de melhoria contínua, PDCA:

- **Planear** - deve-se identificar e priorizar as oportunidades de melhoria, analisando cada processo em termos de fronteiras, *inputs*, *outputs*, actividades críticas, etc, e por fim, estabelecer soluções realistas, de modo a identificar as possíveis soluções para melhorar o processo.
- **Executar** – É necessário preparar o plano de implementação e implementar a melhor solução.
- **Estudar** – Deve-se monitorizar e avaliar as alterações nos processos, através da recolha de dados para poder aferir acerca da melhoria dos mesmos. É indispensável institucionalizar a necessidade de mudança e avaliação contínua.
- **Actuar** – Se as alterações forem satisfatórias deve-se difundir estas alterações em processos semelhantes, através da sua normalização.

Segundo Oakland e Sohal (1995), o PDSA tem um papel fundamental, na medida em que permite identificar oportunidades de melhoria e comparar o desempenho das organizações com padrões internos e externos (*benchmarking*). Oakland e Sohal (1995) para além do recurso ao ciclo PDSA, indicam sete elementos críticos que estão na base de uma boa avaliação do desempenho tendo por base a filosofia TQM:

- Liderança e comprometimento;

- Envolvimento total dos colaboradores;
- Bom planeamento;
- Implementação clara da estratégia;
- Medição do desempenho e avaliação;
- Controlo e melhoria contínua;
- Consecução e manutenção dos padrões de excelência.

2.2.3 Liderança no contexto do TQM

Como referido anteriormente, um dos requisitos segundo Oakland e Sohal (1995) para bons desempenhos com base na implementação do TQM é a Liderança e comprometimento desta. Neste âmbito, para uma boa Liderança é necessário: envolvimento e comunicação. A gestão de topo deve estar realmente envolvida, por um lado, em assegurar a criação de estratégias e métodos para atingir a excelência, por outro, em desenvolver e encorajar a participação, formação e empenho todos os colaboradores na melhoria contínua da organização fornecendo os recursos necessários para tal (Besterfield *et al.*, 1999; Venkatraman, 2007). A comunicação, por sua vez, atingindo todas as pessoas da organização, permitirá difundir a cultura de qualidade para que se possam atingir os objectivos definidos, e seja conhecido o novo sistema. É importante, distinguir e separar, liderança de poder. Os líderes devem ser modelos e exemplos do caminho que deve ser seguido, reforçando os valores e criando uma cultura de mudança por toda a organização.

Segundo Oakland e Sohal (1995) existem cinco requisitos para uma liderança eficiente:

- Desenvolvimento de estratégias claras e planos de apoio para atingir a missão e objectivos definidos. Quanto maior o envolvimento e participação de todos os colaboradores, melhores os resultados de desempenho atingidos;
- Desenvolvimento e publicação de um documento com a missão, a visão e os objectivos da instituição, mostrando o total envolvimento no mesmo;
- Identificação dos factores críticos de sucesso, bem como dos indicadores de desempenho que permitem avaliar o estado da instituição;
- Estabelecimento de uma equipa para a melhoria contínua, no caso da FCT/UNL, o Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho;
- Estímulo para a participação eficaz de todos os colaboradores.

2.3 Gestão pela Qualidade Total em Instituições de Ensino Superior

Em 2007, como referido anteriormente, o Governo Português aprovou o regime jurídico da avaliação da qualidade no ensino superior (Lei nº38/2007). Segundo esta lei, os objectivos da avaliação são, citando, a melhoria da qualidade das instituições, a prestação de informação fundamentada à sociedade sobre o desempenho das Instituições de Ensino Superior e o desenvolvimento de uma cultura institucional de garantia de qualidade. O TQM aplica-se a esta necessidade como uma filosofia que permitirá apoiar e ir ao encontro dos interesses apresentados.

O TQM, recorrendo aos seus valores, ferramentas e metodologias, abordadas na secção 2.2.1 (Figura 2.2 da respectiva secção) possibilita a avaliação da qualidade e do desempenho através dos modelos de auto-avaliação e certificação, se se aplicar. Permite também o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, através do *benchmarking*, a utilização de outras metodologias e ferramentas consoante o serviço ou departamento a que se destine e a disponibilização de informação objectiva, actualizada e imparcial, através da criação de um sistema integrado de avaliação do desempenho. A implementação do TQM no Ensino Superior requer o estabelecimento de um ciclo contínuo de avaliação do desempenho, o qual será possível através deste sistema integrado, que deverá funcionar segundo o PDSA.

A maioria das organizações tem como objectivo fundamental a melhoria contínua do seu desempenho. O TQM é uma das abordagens mais úteis para atingir de forma sustentada tal objectivo. No entanto, e devido às várias definições e dimensões do TQM, por vezes, é difícil avaliar o desempenho actual ou o progresso de uma organização em direcção à qualidade total (Oakland e Sohal, 1995). Existem várias metodologias do TQM que permitem avaliar o estado das organizações identificando *gaps*, ou seja, identificando desvios entre o que foi definido e aquilo que realmente está a ser executado. Nas secções seguintes aborda-se a adaptação e aplicação de algumas metodologias do TQM às Universidades, respectivos departamentos e serviços.

2.3.1 Modelos de Auto-avaliação

Os modelos de auto-avaliação com atribuição de prémios (*quality awards*) têm sido bastante utilizados em várias organizações por todo o mundo. O Modelo de Excelência da EFQM na Europa, o *Deming prize* no Japão e o modelo MBNQA nos Estados Unidos são alguns dos

modelos actualmente utilizados. Estes permitem às organizações definirem, de modo mais eficiente, as prioridades de acção, a afectação de recursos e a criação de planos de gestão realistas (Longbottom e Osseo-Asare, 2002). Em suma, pode-se afirmar que a auto-avaliação constitui uma base de sucesso para a melhoria da qualidade e inovação (Klesfsjo *et al.*, 2003).

Os principais benefícios para as organizações que recorrem aos modelos de auto-avaliação são (Besterfield *et al.*, 1999):

- Melhorar o desempenho de actividades e competências através da análise de resultados ou indicadores de desempenho de forma sustentada;
- Identificar os pontos fortes e as áreas onde é necessário introduzir melhorias;
- Facilitar a comunicação e a partilha de informação relacionada com o desempenho das estratégias e acções implementadas;
- Promover o desempenho de excelência e a melhoria da competitividade.

O modo como o sistema de gestão e avaliação da qualidade e desempenho de uma Instituição de Ensino Superior está organizado varia de país para país. Considerando o caso de Portugal é possível aplicar os seguintes modelos de auto-avaliação em duas situações distintas:

1. **Modelo de Excelência da EFQM:** a escolha deste modelo prende-se no facto de ser um modelo europeu cuja aplicação abrange organizações de diversos sectores. Existem mesmo Universidades, serviços ou departamentos destas que já realizaram a auto-avaliação segundo este modelo como se abordará adiante;
2. **CAF:** a escolha deste modelo de auto-avaliação e a sua aplicabilidade está relacionada com o facto deste se basear no modelo acima referido, e estar adaptado ao sector público, moldando-se melhor ao contexto dos serviços e departamentos das universidades.

1. Modelo de Excelência da EFQM

O Modelo de Excelência da EFQM quando aplicado às Universidades que já tenham implementado um sistema integrado de avaliação do desempenho, permitirá que estas instituições conheçam o estado actual dos seus processos, e saibam quais as áreas onde devem actuar. Note-se que este modelo também pode ser aplicado aos serviços e departamentos de uma universidade, no entanto, como se verá adiante, existe outro modelo bastante semelhante que se aplica melhor a esses casos.

O Modelo de Excelência da EFQM é baseado em nove critérios (cinco *Meios* que se referem ao modo como os quatro *Resultados* da organização são alcançados). Os *Meios* (Liderança, Pessoas, Política e Estratégia, Parcerias e Recursos e Processos) definem o que as organizações fazem para atingir a excelência. Por sua vez, os *Resultados* (Resultados das Pessoas, Resultados dos Clientes, Resultados da Sociedade e Resultados Chave de Desempenho) cobrem o que a organização alcança. Os *Resultados* são consequência dos *Meios*, e os *Meios* são melhorados através do *feedback* dos *Resultados* (Leal et al.,2006). A estrutura deste modelo é ilustrada na Figura 2.4.



Figura 2.4: Modelo de Excelência da EFQM. Fonte: (EFQM, 2009)

Quando aplicado às Instituições de Ensino Superior, o modelo deve ser interpretado do seguinte modo:

Os Resultados nos Clientes, leia-se estudantes, entre outros, nas Pessoas (pessoal docente, pessoal não docente e investigadores) e na Sociedade (por exemplo, as Entidades Empregadoras) obtêm-se através da Liderança (por exemplo, o Conselho Executivo ou o Conselho Pedagógico) que conduz a Política e Estratégia, as Pessoas, as Parcerias e Recursos e os Processos de modo a alcançar Excelência nos Resultados Chave de Desempenho.

Para que a implementação do modelo seja eficiente é necessário coordenar as acções que afectem a Liderança, a Política e Estratégias, os Recursos e as áreas chave dos vários processos. É através dos processos que as capacidades das pessoas são desenvolvidas, levando a melhores desempenhos. É indispensável para o sucesso do TQM, e conseqüente alcance de excelentes desempenhos por parte de uma universidade, ter uma boa gestão e estrutura organizacional onde sejam definidas a Visão, a Missão, os Objectivos, as Estratégias, a Política

e os Planos Operacionais que conduzirão à concretização dos objectivos e ao desenvolvimento de uma cultura de qualidade direccionada para a melhoria contínua do desempenho global da instituição, tal como refere a Lei nº28/2007. Os objectivos estratégicos e a respectiva estratégia podem ser formulados a partir de uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Universidade, comumente designada de análise SWOT (*Strengths, weakness, Opportunities, Threats*). Estas noções serão desenvolvidas na secção 3.2.

O prémio de excelência do modelo de Excelência da EFQM tem 5 níveis: *Committed to Excellence* (nível 1), *Recognized for Excellence* (Nível 2) e Prémio de Excelência da EFQM (Nível 3 a 5). No que diz respeito às Instituições de Ensino Superior, estas têm-se preocupado cada vez mais em realizar auto-avaliações com o intuito de poderem identificar áreas de melhoria e manterem-se competitivas com as suas concorrentes. Em Portugal, o Departamento de Engenharia Electrotécnica e Automação do Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL) foi reconhecido pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) em Dezembro de 2005 como *Committed to Excellence*, o primeiro nível do prémio de excelência da EFQM.

A título de exemplo, em Espanha, no ano de 2007, a Direcção de Recursos Humanos e o Serviço de Informática e Comunicação da Universidade de Sevilha foram reconhecidos como *Committed to Excellence*. E em 2008, também em Espanha, vários serviços da Universidade Politécnica de Valência foram reconhecidos como *Committed to Excellence* e *Recognized for Excellence*. Em 2008, no Reino Unido dois departamentos da Universidade de Chester foram reconhecidos como *Recognized for Excellence* (EFQM, 2009).

2. CAF – Estrutura Comum de Avaliação

A CAF, uma ferramenta de auto-avaliação simples de utilizar, pode ser aplicada aos serviços e departamentos das universidades. Esta ferramenta é baseada no modelo de Excelência da EFQM e no modelo de *Speyer* da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, e está adaptada ao sector público. A CAF, cuja estrutura é igual ao modelo de Excelência da EFQM, constitui um bom ponto de partida para as Instituições de Ensino Superior que estejam a iniciar o seu percurso em direcção à melhoria contínua do desempenho, implementando este modelo de auto-avaliação nos serviços e departamentos das mesmas. O grande objectivo da CAF é melhorar o desempenho da organização. A CAF, além de permitir divulgar os valores do TQM e de alcançar os objectivos deste, referidos na secção 2.2.1 desta dissertação, permite também conhecer a evolução da organização ou de um determinado sector dentro da mesma, identificando os seus pontos fortes e as áreas de melhoria.

Deste modo, a CAF constitui um meio para criar entusiasmo entre os colaboradores através do seu envolvimento no processo de melhoria contínua de qualidade, ajudando ainda a mobilizar a organização para a mudança necessária a qualquer implementação da filosofia TQM, ou de outro sistema de qualidade (CAF, 2006).

2.3.2 Benchmarking e desenvolvimento de parcerias

Benchmarking pode ser definido como o processo de medição do desempenho de uma organização, em termos dos seus produtos, serviços e processos de trabalho, comparando-os com “o melhor da classe”, obtendo informações que possam ajudar a organização a melhorar os seus níveis de desempenho, e a adoptar boas práticas de modo a atingir esses bons resultados. Esta informação serve como base para definir objectivos, estratégias e os respectivos meios de implementação (Besterfield *et al.*, 1999; Reis e Reis, 2008). “O melhor da classe” pode ser a classe em que a organização se insere, por exemplo entre universidades, mas também pode ser em termos da melhor organização a realizar determinada tarefa, por exemplo comparar a gestão de recursos humanos de uma universidade com a gestão de recursos humanos de uma entidade bancária. O *benchmarking* é um motor de inovação e modernização dos processos, permitindo estabelecer padrões de referência para os processos internos da organização, podendo evidenciar os pontos fracos susceptíveis de beneficiarem de oportunidades de melhoria (Reis e Reis, 2008).

De um modo geral, na aplicação às Instituições de Ensino Superior, pode-se distinguir entre *benchmarking* interno e *benchmarking* externo. O *benchmarking* interno consiste em realizar comparações entre departamentos ou serviços da mesma instituição, sempre com o objectivo de identificar desempenhos de eficiência elevada, que podem ser adoptados por outras áreas da organização. O *benchmarking* externo tem em consideração as práticas de outras instituições. As universidades têm um enorme potencial na aplicação do *benchmarking* externo, principalmente se forem consideradas as experiências de instituições semelhantes, em Portugal ou noutros países. Também na prática de *benchmarking* é indispensável o apoio e envolvimento total da Direcção e um compromisso sério com a melhoria contínua e a vontade de mudar. É importante ter em atenção que o *benchmarking* é uma tarefa contínua, ou seja, os resultados desses estudos podem desactualizar-se com facilidade, dependendo também da evolução do sector onde se insere (Reis e Reis, 2008).

2.3.3 Implicações na implementação do TQM às Instituições de Ensino Superior

A melhoria contínua da qualidade implica mudança, e esta mudança pode não ser simples. A estabilidade da instituição pode ser vista como um ponto forte, no entanto, também evidencia algum conservadorismo que pode impedir a agilidade necessária para melhorar continuamente o seu desempenho. Deste modo, a adopção da filosofia TQM a uma Instituição de Ensino Superior pode enfrentar alguns problemas ou obstáculos.

Segundo Hill (1991), a implementação do TQM requer bastante planeamento e envolvimento da gestão de topo na mudança de cultura, havendo, por vezes, resistência e cepticismo às alterações. A cultura pela qualidade total significa abranger e adoptar conceitos como trabalho em equipa, concentração no cliente, envolvimento e participação dos colaboradores e gestão por processos. A estrutura das próprias Instituições de Ensino Superior pode constituir um obstáculo à mudança, na medida em que a sua organização por departamentos e serviços, e a competição existente entre estes pelos recursos da universidade, dificulta a adopção da cultura do TQM. É assim aconselhável uma gestão mais horizontal, a qual deve compreender práticas como a cooperação interdepartamental (Sirvanci, 2004).

É necessária uma melhor compreensão por parte de toda a Universidade do significado de qualidade, tanto no ambiente da instituição como aquilo que esta significa para os clientes. Como referido anteriormente, a dificuldade na correcta identificação dos clientes de uma Instituição de Ensino Superior e das suas necessidades pode comprometer a satisfação dos mesmos (Sirvanci, 2004). Torna-se, assim, indispensável a existência de mecanismos de *feedback*, como a utilização de modelos de auto-avaliação, indicadores de desempenho, questionários para avaliação da satisfação, entre outros, de modo a compreender continuamente e de maneira mais precisa, a evolução e alteração nos clientes, na própria organização e no ambiente externo a esta (Kosh, 2003). É importante, para evitar erros e duplicação de informação, centralizar esta informação num sistema integrado.

Por fim, outra das implicações na implementação da filosofia TQM nas universidades é o facto de, por vezes, estas instituições apenas se focarem em alguns processos, como processos do Ensino e Aprendizagem ou se focarem apenas nos processos não académicos ou processos administrativos, os quais devem funcionar eficientemente de modo a contribuírem para a melhoria do desempenho global. No entanto, e sendo de extrema importância para o sucesso da implementação do TQM, e conseqüente melhoria da universidade, o TQM deve abranger

toda a organização e não ficar apenas nos projectos-piloto ou nas certificações em determinados serviços ou departamentos.

2.4 Indicadores Chave de Desempenho

Na secção anterior abordou-se a aplicabilidade de algumas metodologias do TQM às Instituições de Ensino Superior. No entanto, a aplicação dos valores, metodologias e respectivas ferramentas do TQM por si só não permite conhecer o desempenho das universidades. É necessária a existência de medidas, isto é, indicadores chave de desempenho (KPI, *Key Performance Indicators*), que permitam definir quais as metas a atingir e os respectivos prazos para que se conheça o progresso da instituição (mesmo os modelos de auto-avaliação necessitam de indicadores para poder concluir sobre o desempenho da organização. Note-se o exemplo do modelo de Excelência da EFQM que é dividido em *Meios* e *Resultados*, estes últimos para que possam ser analisados, é necessário que previamente tenham sido definidas medidas, preferencialmente de forma quantitativa).

É comum, antes da definição dos KPI, definir quais os parâmetros. A diferença entre os parâmetros e os KPI reside no facto de que os primeiros são variáveis que devem ser bem desempenhadas para que a organização consiga atingir bons resultados (por exemplo o número de diplomados), preferencialmente melhor que a concorrência, e os segundos são o modo de quantificar essas variáveis juntamente com as metas e os prazos para melhorar cada parâmetro previamente identificado (por exemplo o rácio do número de diplomados de dois anos consecutivos). Assim, torna-se necessário definir em primeiro lugar os parâmetros, e em seguida os KPI correspondentes. A correcta determinação dos parâmetros, e, conseqüentemente, dos KPI é de extrema importância. Estes últimos devem estar directamente relacionados com a estratégia que a organização pretende seguir. Segundo Cullen *et al.* (2003), a definição destes indicadores constitui um importante *driver* estratégico. De acordo com Oakland e Sohal (1995), qualquer organização para que sobreviva durante bastante tempo e seja competitiva no mercado deve, constantemente, medir o seu desempenho e realizar melhorias com o objectivo prioritário da satisfação do cliente. É neste contexto e na base da filosofia do TQM, que o ciclo de melhoria contínua PDCA tem um papel de extrema importância.

Num ambiente de constante melhoria da qualidade, a avaliação do desempenho, através dos indicadores de desempenho, tem uma função chave dado que permite assegurar que se cumprem os requisitos dos clientes e ainda, permite definir padrões para comparar e monitorizar o nível de desempenho e fornecer visibilidade do estado da organização, evidenciando problemas e áreas críticas que requerem atenção prioritária. Por fim, possibilita o *feedback* para que sejam implementadas melhorias (Oakland e Sohal, 1995). Neste contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, surge como uma poderosa ferramenta de gestão estratégica.

2.4.1 *Balanced Scorecard* e a sua aplicação às Instituições de Ensino Superior

A filosofia do BSC assenta na estratégia da organização. O objectivo desta ferramenta é transpor a visão e a estratégia da organização em objectivos, indicadores de desempenho e metas segundo quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem. Estes têm de funcionar de forma equilibrada (“balanceada”), criando relações de causa e efeito. Uma falha numa das perspectivas, ou seja, o não cumprimento dos objectivos, levará a uma redução da eficiência nas restantes perspectivas, provocando, conseqüentemente, desvios no percurso estratégico e no cumprimento da visão e da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1996). Esta metodologia ilustra-se na Figura 2.5.

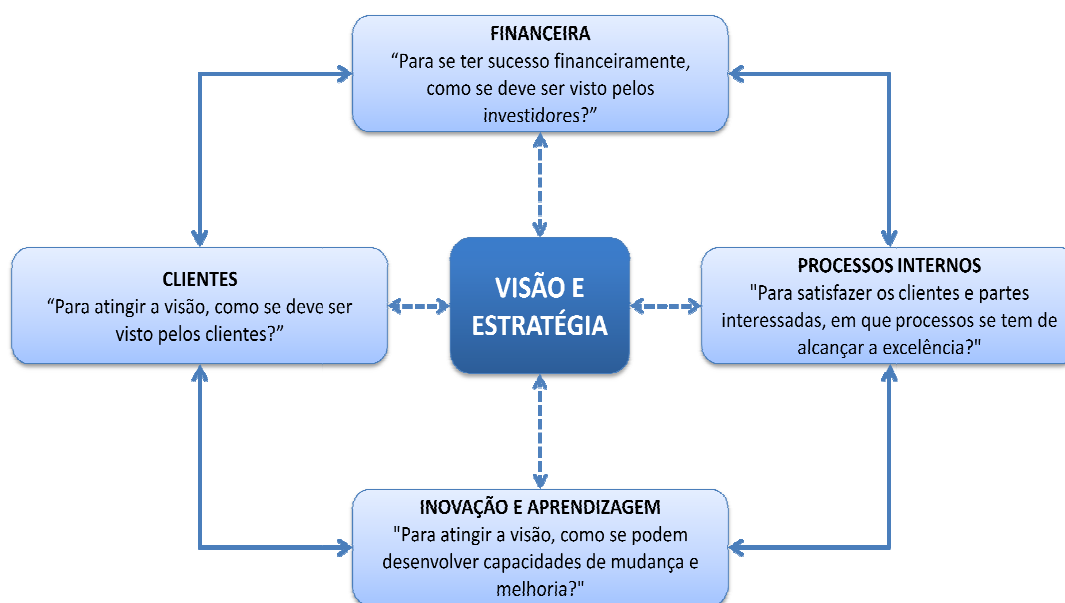


Figura 2.5: Perspectivas do *Balanced Scorecard* e a sua relação com a visão e estratégia. Adaptado: (Kaplan e Norton, 1996)

De acordo com Kaplan e Norton (1996):

- **Perspectiva Financeira** – Indica se a estratégia da organização, a sua implementação e execução estão a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros e criando valor para as partes interessadas.
- **Perspectiva Clientes** – Identifica os clientes da organização e os factores de sucesso mais importantes para cada cliente. Devem ser definidos indicadores de satisfação e de resultados relacionados com os clientes.
- **Perspectiva Processos Internos** – Os indicadores das perspectivas financeira e clientes devem ser apoiados pelos processos internos. Esta perspectiva identifica os processos internos críticos onde a organização deve alcançar a excelência, de modo a satisfazer os clientes e atingir os objectivos financeiros.
- **Perspectiva de Inovação e Aprendizagem** – Os objectivos financeiros, de clientes e dos processos internos poderão acusar falhas existentes entre as competências das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e o que é necessário para alcançar a excelência. Deste modo, as organizações devem investir na melhoria das competências das pessoas, na melhoria da tecnologia e na normalização dos procedimentos e rotinas organizacionais, definindo objectivos e indicadores de desempenho no que diz respeito a infra-estrutura e recursos humanos, e ainda avaliando o grau de satisfação dos colaboradores.

Os autores afirmam que estas perspectivas são apenas propostas e podem ser alteradas em função do contexto e necessidades de cada situação. É fundamental que o BSC abranja um conjunto de factores que sejam relevantes no ciclo operacional de organização em questão.

No caso das Instituições de Ensino Superior, como de qualquer organização, a Direcção da mesma não tem capacidade para monitorizar um grande volume de informação. Torna-se necessária a existência de um pequeno número de indicadores chave de desempenho. Estes indicadores chave de desempenho devem ser críticos para o sucesso da Instituição, devem ser estratégicos, ou seja, relevantes para a instituição e para a tomada de decisões pela Direcção e devem também ser capazes de cobrir as áreas cuja actividade tem interesse estratégico para a instituição ou incidir em aspectos onde o seu mal desempenho pode por a instituição em risco, devendo por isso ser monitorizados continuamente (CUC, 2006).

Assim, neste ambiente, a evolução da monitorização para a gestão da qualidade e da organização exige a adopção de um sistema cujo objectivo seja não só a medição do desempenho, mas também, a melhoria e a concentração na estratégia em direcção aos

objectivos dos diversos clientes e de todas as partes interessadas, equilibrando todos os aspectos do desempenho (Cullen *et al.*, 2003). A utilização do BSC no âmbito das universidades deve facilitar o processo de decisão, assegurando que as decisões não são tomadas isoladamente e que existe o envolvimento e comprometimento de toda a organização. Quando se definem indicadores de desempenho e metas no BSC deve-se certificar que estas metas consideram as boas práticas adoptadas pela concorrência (Kaplan e Norton, 1996).

2.4.2 Indicadores de Desempenho em Instituições de Ensino Superior

A identificação dos tipos de indicadores utilizados em Instituições de Ensino Superior permitirá clarificar a importância dos mesmos e o âmbito de cada uma das perspectivas do BSC. De acordo com o *Committee of University Chairmen* (CUC, 2006) existem dois tipos de KPI que resumem o desempenho da universidade:

- Sustentabilidade Institucional
- Posição no mercado da Universidade

Em relação a estes dois grandes tipos, sugerem-se KPI específicos como o rácio entre o investimento em infra-estruturas e manutenção e valor dos activos da faculdade, o rácio entre número de prémios recebidos pelos estudantes em dois anos consecutivos e a satisfação global dos estudantes.

Ainda segundo o CUC (2006), outros tipos de KPI ou parâmetros (o CUC não faz distinção entre parâmetros e KPI) que podem ser utilizados são aqueles que indicam o grau de desempenho da instituição, como a experiência dos estudantes no processo de ensino e aprendizagem (qualidade do estudantes que são admitidos na universidade, a progressão dos estudantes, o grau de empregabilidade dos diplomados) ou as relações com o exterior (número e qualidade das parcerias estratégicas estabelecidas, envolvimento com a sociedade, rácios dos recursos financeiros angariados em relação ao total do orçamento).

Existe um indicador bastante interessante e que poderá servir como estímulo no trabalho dos investigadores. Esse indicador é obtido através de uma ferramenta chamada *Research Assessment Exercise* (RAE), esta é utilizada no Reino Unido e avalia o grau de originalidade, relevância e rigor das publicações em termos nacionais e internacionais, ou seja, a qualidade

dos investigadores e das suas publicações. Esta ferramenta utiliza critérios que permitem comparar as publicações mesmo quando se trata de temas diferentes (RAE, 2009).

A Universidade de Birmingham (2009), além de avaliar o seu desempenho em áreas como a Investigação, o Ensino e Aprendizagem, Finanças, Recursos Humanos, Internacionalização e Reputação, aquando da definição de cada um dos KPI para as referidas áreas define metas com um limite superior e um limite inferior. Este modo de definição das metas poderá servir como estímulo no alcance de desempenhos cada vez melhores e no entusiasmo e colaboração de todos para alcançar o “limite superior do KPI”.

2.5 A Gestão da Qualidade e do Desempenho e a sua aplicação na FCT/UNL

Pelo exposto, conclui-se que o TQM por ser uma filosofia de carácter geral revela-se perfeitamente adaptável às Instituições de Ensino Superior.

O TQM numa organização, em particular na FCT/UNL, deve ser implementado de forma integrada, isto é, tendo por base uma estrutura que interligue todas as suas áreas para que, por um lado, o desenvolvimento do TQM não seja um conjunto de acções isoladas, e por outro se conheçam os resultados dessas acções tanto ao nível de cada uma das áreas de actuação da FCT/UNL e de cada serviço e departamento, mas também ao nível da própria Faculdade. Dado a existência de poucas medidas na área da avaliação do desempenho da FCT/UNL, a implementação do TQM na Faculdade deve requer um conhecimento prévio e aceitação dos valores, metodologias e ferramentas desta filosofia por todos os colaboradores, desde a Direcção aos Docentes, Funcionários não Docentes e Estudantes, pois só deste modo o TQM poderá permitir que a Faculdade alcance um desempenho de excelência. Seguidamente, torna-se necessário definir a estrutura deste sistema integrado que permitirá avaliar o desempenho da instituição e facilitar nos processos de tomada de decisão, tendo uma visão global da instituição. E por fim, deve-se analisar como a estrutura do sistema definido se relaciona com as várias áreas e quais os aspectos a ter em conta no processo de melhoria contínua do desempenho.

Tendo em conta a realidade da FCT/UNL, considera-se que a sua auto-avaliação, ou mesmo de um serviço ou departamento da mesma, constitui um bom ponto de partida para o caminho conducente à melhoria contínua e ao alcance de um desempenho de excelência, uma vez que

permite identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria, é uma mais-valia recorrer ao *benchmarking* como modo de comparação mas também de aprendizagem das práticas das outras instituições. Também no que diz respeito aos indicadores chave de desempenho da FCT/UNL ou mesmo de um departamento ou serviço desta, estes podem e devem ser alvo de *benchmarking* tanto aquando da sua definição como quando existirem dados que possam ser comparados com outras instituições ou departamentos/serviços semelhantes.

A existência de um sistema de informação adequado que seja capaz de responder às exigências deste nova abordagem na gestão da FCT/UNL está na base do sucesso do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho.

3. Sistema Integrado de Gestão do Desempenho da FCT/UNL

3.1 Estrutura do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho da FCT/UNL

Após explorados os aspectos mais importantes do TQM, filosofia que estará na base do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho proposto para a FCT/UNL, é necessário definir a estrutura deste. O sistema proposto possui quatro áreas de acção distintas de actuação:

- Sistema de Informação, como já se referiu, está na base de todo o sistema, permitindo recolher, analisar e utilizar a informação relevante para uma gestão eficiente das actividades *core* e das actividades de suporte;
- Gestão e Estrutura Organizacional, a qual determina e coordena todos os processos, desde política e estratégias da instituição, aos planos da qualidade, etc;
- Dimensões *core* ou nucleares;
- Dimensões transversais ou de suporte.

Qualquer Instituição de Ensino Superior possui áreas principais, ou seja, áreas que são o *core business* da instituição. A FCT/UNL tem três áreas nucleares (Figura 3.1), as quais advêm da sua Missão e representam as principais áreas do negócio (Despacho n.º 3484/2009):

- Ensino e Aprendizagem;
- Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico;
- Relações com o Exterior e Internacionalização, quer a nível nacional quer a nível internacional.



Figura 3.1: Dimensões ou áreas nucleares da FCT/UNL

As áreas nucleares necessitam de apoio para o seu bom funcionamento, assim, a partir do Aviso nº8282/2004, pode-se inferir a existência de sete processos de suporte. Estes processos podem ser realizados por um ou mais serviços, dependendo do âmbito dos mesmos, no entanto, todos permitem dar suporte às áreas nucleares da FCT/UNL. Os processos de suporte da FCT/UNL são os seguintes:

- Gestão dos Recursos Humanos (GRH);
- Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação (GTIC);
- Gestão e Sustentabilidade Ambiental (GSA);
- Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (GSST);
- Gestão das Instalações e Equipamento (GIE);
- Comunicação e Marketing (CM);
- Apoio ao Aluno (AA).

Para que se possa compreender como é que o TQM está presente na estrutura do sistema integrado de gestão do desempenho da FCT/UNL é importante fazer uma correspondência entre as áreas de actuação deste, acima referidas, e os valores do TQM, abordados na secção 2.2.1. Na Figura 3.2 apresenta-se o paralelismo entre os aspectos referidos.

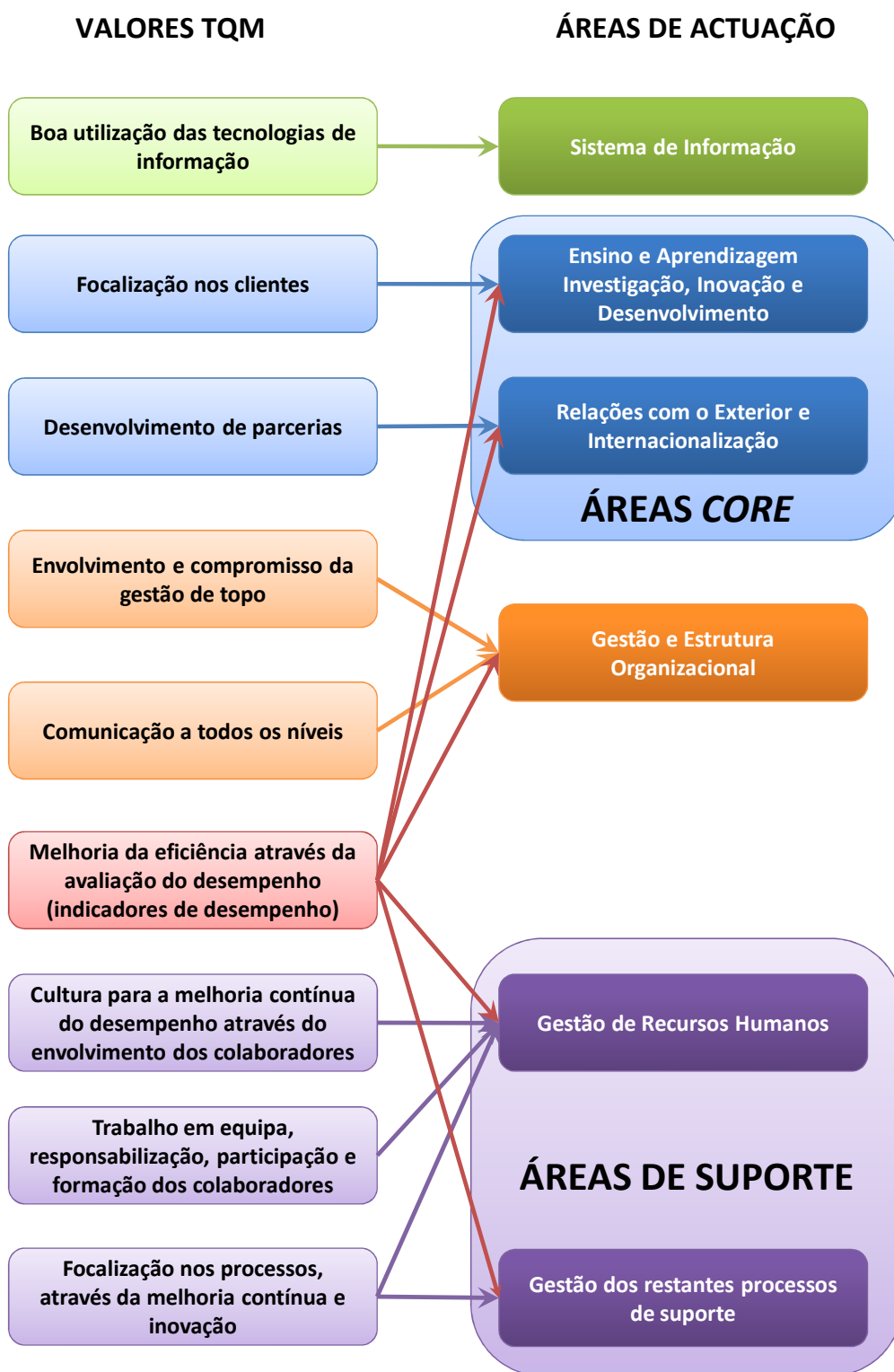


Figura 3.2: Aplicação da filosofia TQM às áreas de actuação do sistema integrado

Após conhecer a correspondência entre o TQM e as áreas de actuação do sistema integrado, estão reunidas as condições para definir a estrutura do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho proposto para a FCT/UNL (Figura 3.3).

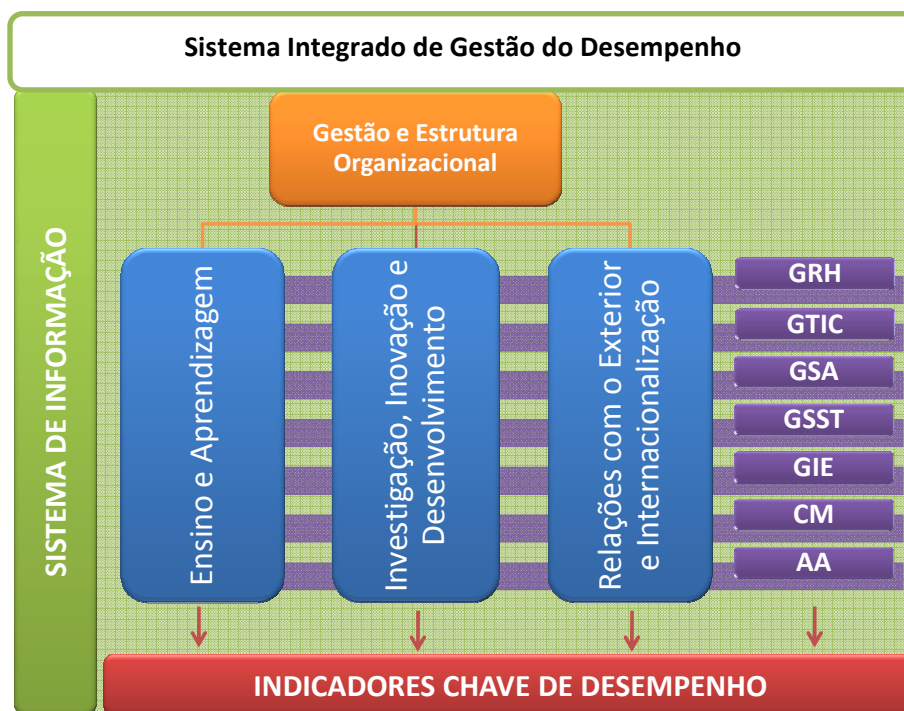


Figura 3.3: Sistema Integrado de Gestão do Desempenho da FCT/UNL

Saliente-se que dado o sistema de informação estar na base do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho, este é de extrema importância para que tudo funcione de acordo com o que for definido pela Gestão e Estrutura Organizacional e orientado segundo o TQM.

Nas secções seguintes, para que se possa compreender o âmbito e o modo de actuação do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho desenvolvem-se aspectos relacionados com a Gestão e Estrutura Organizacional da FCT/UNL e a importância que esta assume em traçar um caminho conducente à melhoria do desempenho da instituição. Propõe-se a criação de um gabinete que apoie e coordene alguns dos processos relacionados com a avaliação do desempenho. Em seguida, definem-se indicadores chave de desempenho e, por fim, relacionam-se estes aspectos com o sistema de informação.

3.2 Gestão e Estrutura Organizacional

É o Conselho Executivo que coordena a Gestão e Estrutura Organizacional, uma das áreas de actuação do sistema integrado proposto. Na base da Gestão e Estrutura Organizacional estão a visão, a missão, a estratégia e os objectivos da instituição. De acordo com Reis e Reis (2008), a visão sintetiza os propósitos e ambições da organização. A missão, por sua vez, é a explicitação da visão de um modo claro, sucinto e objectivo, apresentando os valores, os objectivos e a da instituição (Figura 3.4).

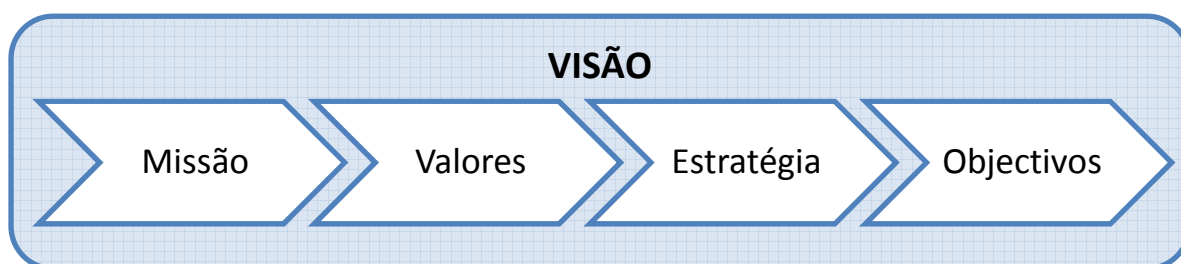


Figura 3.4: Relação da visão de uma instituição com a missão, valores, estratégia e objectivos da mesma

A gestão das Instituições de Ensino Superior deve ser feita por objectivos, admitindo uma gestão mais participada, com descentralização de responsabilidades e de definição de resultados (Reis & Reis, 2008). A definição de objectivos facilita tanto a responsabilização como a medição de resultados, permitindo, através de avaliações (por exemplo da EUA) ou auto-avaliações periódicas (por exemplo, modelo de excelência da EFQM), a identificação e correcção dos desvios verificados, possibilitando a implementação de acções ou planos de melhoria, indo ao encontro dos valores do TQM. Deste modo, a Direcção da FCT/UNL, em conjunto com os seus colaboradores, deve definir a estratégia e os objectivos da instituição. Os resultados devem ser mensuráveis através de indicadores de desempenho, preferencialmente de forma quantitativa, estes permitirão aferir sobre o desempenho individual de cada serviço, departamento, colaborador e também sobre o desempenho global da organização.

No caso da FCT/UNL, pelo Despacho nº 3484/2009, além de definidos os estatutos da FCT/UNL, definiu-se também a Identidade e a Missão da instituição, ambas idênticas à da UNL. O Director da FCT/UNL deverá definir a estratégia e o respectivo plano estratégico de médio prazo, o qual, segundo o Relatório de Auto-avaliação da UNL (2009), deverá ser um plano de acção para quatro anos e ter respectivos planos operacionais anuais. É indispensável que a estratégia da FCT/UNL, enquanto unidade orgânica da UNL, esteja alinhada com a estratégia desta. Para analisar o desempenho actual da Faculdade e para que as prioridades de acção da

FCT/UNL estejam de acordo com as necessidades dos clientes e fortaleçam os pontos fracos da instituição deve-se desenvolver uma análise SWOT (Relatório de Auto-avaliação da UNL, 2009).

De acordo com o Despacho nº 3484/2009, definiram-se os estatutos da FCT/UNL, que se esquematizam na Figura 3.5. Também nesta figura se ilustra a relação da Direcção da Faculdade com o Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho, tema que se desenvolve na secção 3.3. Esta relação não é uma relação hierárquica, como as demais da FCT/UNL, mas sim uma relação de apoio e coordenação da parte do Director ao gabinete acima referido. O Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho deve promover a excelência do desempenho da instituição.

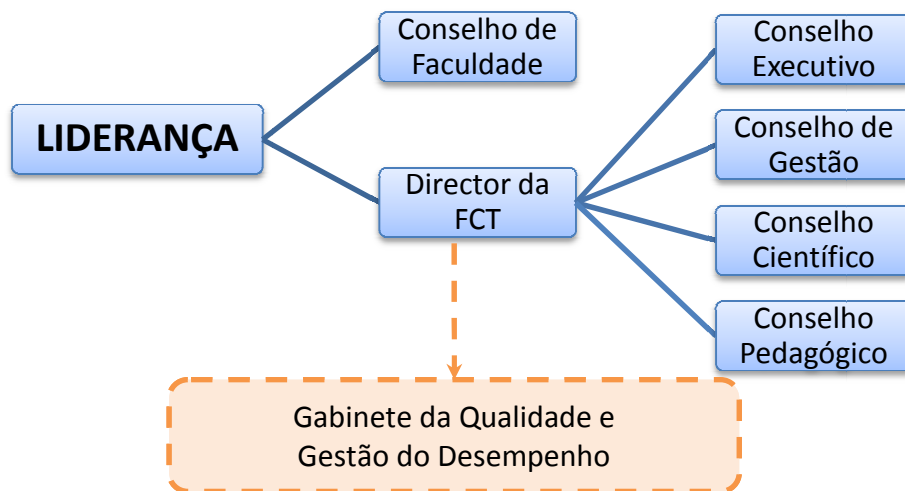


Figura 3.5: Organização da Liderança da FCT/UNL e ligação ao Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho

Na secção 2.2.3, Oakland e Sohal (1995) defendem cinco requisitos que estão na base de uma liderança eficiente. Dois desses requisitos são o desenvolvimento de estratégias e planos de apoio para atingir a missão e o desenvolvimento de um documento onde expresse a missão, a visão e os objectivos da organização. Estes dois requisitos que devem ser definidos pela Direcção da FCT/UNL são, respectivamente, o plano estratégico e o manual para a melhoria contínua do desempenho.

3.2.1 Plano Estratégico para a Melhoria Contínua do Desempenho da FCT/UNL

Devido à necessidade de ter um sistema que assegure a qualidade da instituição, o plano estratégico da FCT/UNL deve conter as acções conducentes à melhoria contínua do desempenho.

Segundo a ENQA (2005), as Instituições de Ensino Superior devem ter uma política e procedimentos respectivos para assegurar a qualidade e os padrões dos processos de todas as suas áreas, sejam as áreas nucleares ou as áreas de suporte. As instituições devem comprometer-se explicitamente com o desenvolvimento de uma cultura que reconheça a importância da qualidade e melhoria contínua em todas as áreas de actuação. Deste modo, devem desenvolver e implementar uma estratégia para a melhoria continua do seu desempenho. A ENQA (2005) afirma que a definição da política, estratégia e procedimentos fornece uma ferramenta através da qual as universidades podem desenvolver e monitorar eficientemente o desempenho do seu sistema de melhoria continua.

De acordo com o Relatório de Auto-avaliação da UNL (2009), o plano estratégico, desenvolvido pela Direcção da Faculdade, deve definir a estratégia a médio prazo, determinando os objectivos, bem como as acções necessárias para os alcançar e respectivos indicadores de desempenho e quais os instrumentos/modos para monitorizar os resultados. A instituição, com recurso ao sistema de informação (que certamente facilitará o processo), deverá elaborar anualmente um relatório de desempenho, indicando o grau de cumprimento do plano operacional e do plano estratégico.

3.2.2 Manual para a Melhoria Contínua do Desempenho da FCT/UNL

Como suporte ao bom funcionamento da Gestão e Estrutura Organizacional, e também como apoio no início da implementação do sistema integrado é aconselhável a elaboração de um manual para a melhoria contínua do desempenho, tal como referido por Oakland e Sohal (1995) na secção 2.2.3. Este funcionará como um guia para os colaboradores da organização.

Segundo a Norma ISO 9001:2000 (Cianfrani *et al.*, 2001), o Manual da Qualidade descreve o funcionamento do sistema de gestão da qualidade, ou seja, é um documento onde se exprime a política da qualidade, o sistema da qualidade e as práticas da qualidade da organização.

Neste manual propõe-se que conste:

- Introdução à FCT/UNL: a Identidade, a Missão, os objectivos globais e os indicadores chave de desempenho de carácter mais geral;
- Definição da política de qualidade;
- Definição da estrutura organizacional da FCT/UNL com os objectivos de cada serviço e departamento e a importância destes no apoio às dimensões nucleares (ensino e aprendizagem, investigação inovação e desenvolvimento e relações com o exterior e internacionalização), na satisfação de todos os clientes e no alcance da excelência no cumprimento da Missão;
- Introdução do sistema de avaliação do desempenho dos serviços, dos departamentos e dos colaboradores (actualmente existe o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho dos serviços e departamentos (SIADAP 1) e para avaliação dos funcionários não docentes (SIADAP 2 e 3) e remeter para as respectivas leis e portaria e procedimentos;
- Introdução do sistema de avaliação do desempenho dos docentes e investigadores, após serem introduzidos, e remeter para os respectivos procedimentos;
- Introdução aos questionários para avaliação da satisfação dos colaboradores da FCT/UNL, estudantes, diplomados, entidades empregadoras e outros que sejam elaborados, e remeter para os respectivos questionários e procedimentos.

Sempre que hajam alterações em qualquer destes pontos ou sempre que se justifique, o manual deverá ser revisto.

3.3 Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho

Para que as actividades conducentes à melhoria contínua da FCT/UNL sejam acompanhadas por uma análise aos resultados das respectivas acções, deverá ser dada prioridade à criação de um Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho (GQD). Este gabinete deve ter as seguintes responsabilidades gerais:

- Verificação do cumprimento do Plano Estratégico da FCT/UNL e dos restantes planos conducentes à melhoria contínua do desempenho e qualidade da FCT/UNL estão a ser postos em prática e apoio nestas acções de melhoria;
- Orientação dos colaboradores da FCT/UNL (docentes, não docentes e investigadores) na promoção de uma cultura da qualidade;

- Monitorização dos processos organizacionais;
- Organização e apoio dos processos de auto-avaliação e das avaliações externas;
- Análise dos indicadores de gestão do desempenho da FCT/UNL.

O Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho da FCT/UNL deve responder ao Director da FCT/UNL e actuar de acordo com o que for definido para as estratégias e os objectivos de melhoria contínua do desempenho da instituição. O Director da FCT/UNL é o responsável máximo do Gabinete.

O Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho deve incluir três áreas de incidência: a área do Ensino e Aprendizagem, a área da Investigação e Parcerias e a área dos Processos de Suporte (Figura 3.6). As áreas estão definidas de acordo com os processos *core* da Faculdade, as duas primeiras, e os processos de suporte, a última. As áreas devem ter as seguintes funções, actuando de acordo com o que será definido pelo Director da FCT/UNL:

1. Ensino e Aprendizagem

Esta área terá como responsabilidades o apoio na implementação dos planos de melhoria contínua da qualidade no campo do Ensino e Aprendizagem; apoio na análise de aspectos chave nos processos de gestão desta dimensão nuclear (como apoio na elaboração de novas propostas, propostas de alteração e/ou extinção de ciclos e/ou unidades curriculares); monitorização dos processos e análise dos indicadores de desempenho; realização, análise e divulgação dos questionários para avaliação da satisfação dos estudantes, docentes, entidades empregadoras, entre outros.

2. Investigação e Parcerias

Esta área deverá apoiar o desenvolvimento e cumprimento dos objectivos conducentes à melhoria da Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico; acompanhar e analisar a evolução dos respectivos indicadores de desempenho. Ao nível das Relações com o Exterior e Internacionalização deverá avaliar como as parcerias aos vários níveis, internas ou externas, nacionais ou internacionais, devem ser estabelecidas, apoiando a comunicação entre as mesmas.

3. Apoio aos processos de suporte

Esta área deverá ser responsável pela análise dos KPI, apoiando os serviços e departamentos da universidade na realização da avaliação do desempenho dos serviços (SIADAP 1) e da auto-avaliação dos serviços e departamentos através da CAF. Por fim,

deverá também analisar os resultados dos questionários para avaliação da satisfação dos funcionários não docentes, analisando e divulgando os resultados dos mesmos e propondo planos de acção em áreas críticas.

O Gabinete deverá ter uma ligação directa ao sistema de informação (SI) da FCT/UNL, o qual é responsável por assegurar uma gestão eficiente e uso seguro e fiável dos dados e informação acerca dos processos da Faculdade. Esta ligação directa permitirá a realização de todas as acções acima definidas para cada uma das áreas, pois é através do SI que este gabinete deverá obter toda a informação necessária ao seu trabalho, existindo um fluxo de informação entre ambos.

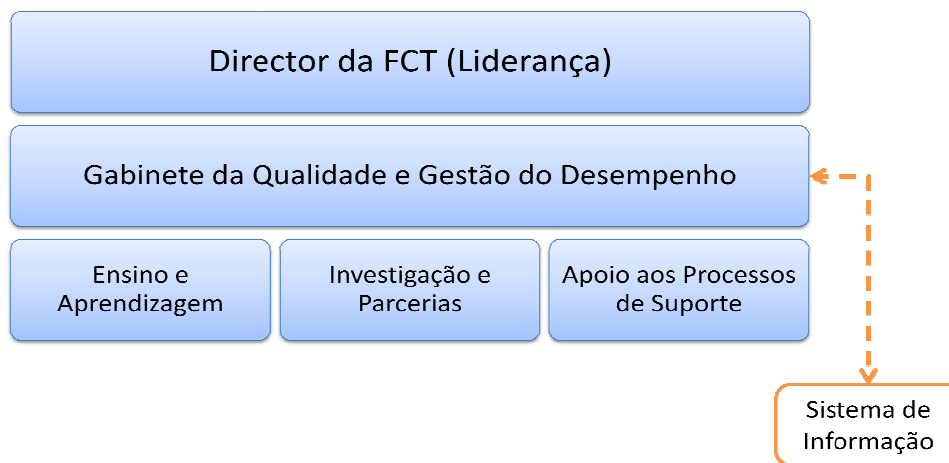


Figura 3.6: Estrutura do Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho da FCT/UNL

3.4 Indicadores Chave de Desempenho para a FCT/UNL

3.4.1 Definição dos Indicadores Chave de Desempenho

Apesar da estratégia da FCT/UNL não estar ainda definida, faz-se nesta dissertação uma proposta de indicadores chave de desempenho, com o objectivo de melhorar continuamente o desempenho da instituição, permitindo que esta adquira vantagem competitiva. Relembre-se que Oakland e Sohal (1995), citado na secção 2.2.3, referem como um dos requisitos para uma liderança eficiente a identificação de indicadores de desempenho para avaliar o estado da instituição.

A proposta tem como base o *Balanced Scorecard* (secção 2.4), que funciona como uma ferramenta de comunicação da estratégia e sistema de gestão estratégico e medição do

desempenho; as linhas orientadoras das agências internacionais de avaliação da qualidade no ensino superior, ENQA e EUA; o relatório de auto-avaliação da UNL (2009) para a EUA; a proposta do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) de 2009 da FCT/UNL; e ainda uma pesquisa e comparação dos indicadores de desempenho (*benchmarking*) propostos pelo CUC (2006) e definidos por outras Instituições de Ensino Superior, especialmente a Universidade de Birmingham (2009). Através destas fontes foi possível propor os objectivos e construir o respectivo mapa estratégico com os parâmetros e KPI para a Faculdade. Na Figura 3.7 está esquematizado o método utilizado e as fontes para a definição dos parâmetros e dos KPI.



Figura 3.7: Método e fontes para a definição dos parâmetros e KPI

Após identificados os objectivos da FCT/UNL, desenvolveu-se um mapa estratégico (Figura 3.8), o qual tem por base o BSC e as suas perspectivas, já referidas, tendo-se acrescentado a perspectiva impacto. Segundo Cullen *et al.* (2003), num mapa estratégico desenvolvido com o suporte do BSC, todas as perspectivas e respectivos objectivos devem ser relacionados numa lógica de “causa e efeito” de modo a fornecer uma estrutura que permita alcançar a Missão. Numa Instituição de Ensino Superior, cuja Missão não é simplesmente aumentar o valor da organização, mas principalmente aumentar a contribuição desta para a sociedade, torna-se

mais difícil de quantificar o cumprimento ou não da Missão. No caso, em questão, a concretização da Missão pode-se resumir num aumento do impacto da FCT/UNL na sociedade, tanto a nível nacional como a nível internacional.

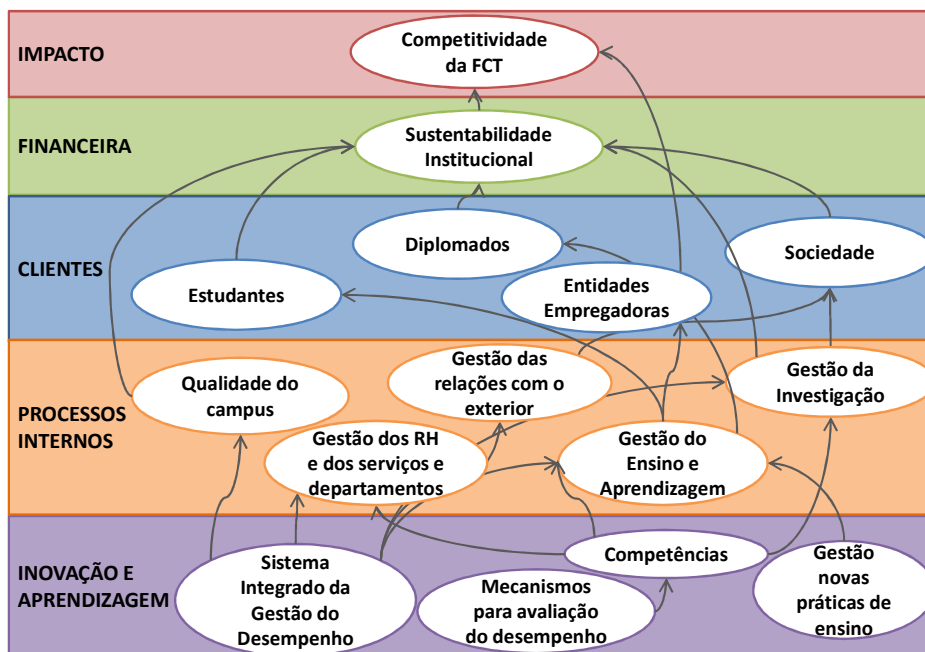


Figura 3.8: Mapa estratégico da FCT/UNL

A definição de indicadores de desempenho para cada objectivo identificado (todas as Tabelas 3.1 a 3.6 apresentadas em seguida), permite clarificar as prioridades de actuação da FCT/UNL. Apesar de, como referido anteriormente, a simples definição dos parâmetros e KPI não ter qualquer interesse se não forem também estabelecidas metas (definidas com recurso ou não ao *benchmarking*) e respectivos prazos, na proposta realizada estes não foram determinados, uma vez que estes aspectos devem ser definidos com a Direcção da FCT/UNL.

Tabela 3.1: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva inovação e aprendizagem

PERSPECTIVA	OBJECTIVO	PARÂMETRO	INDICADOR CHAVE DE DESEMPENHO (KPI)
INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM	Criação de um Sistema Integrado de gestão do desempenho	Grau de desenvolvimento de um sistema integrado de gestão do desempenho	% Desenvolvimento
		Grau de desenvolvimento da base de dados actualizados dos diplomados, com monitorização do seu percurso profissional	% Desenvolvimento
	Definição de novas práticas de ensino e aprendizagem	Grau de desenvolvimento e grau de implementação da política <i>e-learning</i> , reforço da estrutura de apoio ao <i>e-learning</i> e grau de definição de procedimentos de implementação e controlo incluindo indicadores de monitorização	% Desenvolvimento % Implementação
		Grau de implementação de outras práticas de ensino e aprendizagem	Nº práticas implementadas/nº práticas definidas
	Melhoria das competências	Acções de formação para desenvolvimento de competências transversais dos estudantes	Nº horas de formação/Nº total de estudantes
		Acções de formação dos funcionários não docentes	Nº horas de formação/Nº total de funcionários não docentes
	Melhoria dos mecanismos para avaliação do desempenho	Desempenho dos funcionários docentes	Nº docentes com desempenho excelente e muito bom/ Nº docentes avaliados
		Desempenho dos investigadores (Exemplo: RAE)	Nº Investigadores com desempenho excelente/ Nº Investigadores avaliados

Tabela 3.2: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva processos internos (parte 1)

PERSPECTIVA	OBJECTIVO	PARÂMETRO	INDICADOR CHAVE DE DESEMPENHO (KPI)
PROCESSOS INTERNOS (parte 1)	Melhoria da Qualidade do Campus	Redução dos consumos de água	% Face ao ano lectivo anterior
		Redução dos consumos de energia	% Face ao ano lectivo anterior
		Redução da eliminação de resíduos não tratados	% Face ao ano lectivo anterior
		Desenvolvimento do projecto Campus Verde com vista à certificação ambiental	% Até ao final de 2010
	Melhoria da gestão dos RH, dos serviços e dos departamentos	Desempenho dos colaboradores	% Absentismo % Despedimento/ abandono da instituição % Colaboradores com “desempenho excelente e muito bom” (SIADAP)
		Satisfação dos funcionários não docentes (secção 4.1), docentes e investigadores (questionários a desenvolver)	Satisfação global dos colaboradores no ano lectivo presente/ Satisfação global dos colaboradores no ano lectivo anterior
		Grau de implementação de um sistema de monitorização de objectivos e de auto-avaliação de desempenho a nível dos serviços (CAF)	Nº de departamentos, serviços e divisões da Faculdade abrangidos/ Nº total de departamentos, serviços e divisões
	Melhoria da gestão das Relações com o Exterior	Número de parcerias estratégicas desenvolvidas	% Parcerias estratégicas face ao ano lectivo anterior
		Actividades desenvolvidas como meio de aumentar o contacto com as parcerias e relações com o exterior desenvolvidas	% De actividades desenvolvidas face ao ano lectivo anterior

Tabela 3.3: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva processos internos (parte 2)

PERSPECTIVA	OBJECTIVO	PARÂMETRO	INDICADOR CHAVE DE DESEMPENHO (KPI)	
PROCESSOS INTERNOS (parte 2)	Gestão da Qualidade do Ensino e Aprendizagem	Grau de concepção do sistema de aprovação, monitorização, revisão e melhoria dos ciclos de estudo	% Desenvolvimento	
		Grau de desenvolvimento de procedimento para monitorização anual dos primeiro, segundo e terceiro ciclos	% Desenvolvimento	
		Qualidade do ensino e aprendizagem	Nº total de docentes/ Nº total de estudantes	
			Nº estudantes que não transitaram de ano/Nº total de estudantes	
	Nº estudantes que receberam prémios/Nº total de estudantes			
Melhoria da gestão da Investigação (parte 1)	Número de citações das publicações de investigadores da FCT/UNL	Taxa de Sucesso dos estudos		
		% Diplomados face ao ano lectivo anterior		
		Nº planos de melhorias das unidades curriculares total cumpridos/ Nº total de planos das unidades curriculares propostos		
		Número de professores contratados, por concurso internacional, de Professores que desenvolvam a sua actividade em domínios estratégicos do ensino e investigação	Nº professores / Nº total de docentes	
			Nº citações do autor por publicação excepto as do próprio (CPP) / FCSm (<i>Field Citation Score</i> Valor de referência internacional)	

Tabela 3.4: Definição dos parâmetros e KPI para as perspectivas processos internos (parte 3) e clientes

PERSPECTIVA	OBJECTIVO	PARÂMETRO	INDICADOR CHAVE DE DESEMPENHO (KPI)
PROCESSOS INTERNOS (parte 3)	Melhoria da gestão da investigação (parte 2)	Número total de doutoramentos realizados	% Face ao ano lectivo anterior
		Número de publicações em revistas internacionais de referência (revistas da Web of Science ou do SCOPUS e outras a definir pelo Conselho Científico)	Nº publicações em revistas internacionais/ Nº total de investigadores
CLIENTES	Melhoria da satisfação dos estudantes	Satisfação global dos alunos com a FCT/UNL (a partir do inquérito para avaliação da satisfação dos estudantes)	Nº estudantes com opinião satisfatória/Nº de respostas ao inquérito (definir o que se considera “satisfatório”)
	Melhoria da satisfação dos diplomados	Satisfação global dos diplomados com a FCT/UNL (a partir do inquérito para avaliação da satisfação dos diplomados)	Nº diplomados com opinião satisfatória/Nº de respostas ao inquérito
	Melhoria da satisfação das Entidades Empregadoras	Satisfação global das entidades empregadoras com a FCT/UNL (a partir do inquérito para avaliação da satisfação das Entidades Empregadoras)	Nº entidades empregadores com opinião satisfatória/Nº de respostas ao inquérito
	Melhoria da Satisfação da Sociedade	Número de serviços de consultoria e estudos	% Face ao ano lectivo anterior (€)
		Número de serviços de controlo analítico (materiais, água, gases)	% Face ao ano lectivo anterior (€)
		Número de visitas ao Portal da FCT/UNL	% Face ao ano lectivo anterior

Relativamente à perspectiva processos é necessário salientar que o KPI referente ao parâmetro “medidas de desempenho dos colaboradores” (Tabela 3.2), % Colaboradores com “desempenho excelente e muito bom” (SIADAP), pode estagnar a dado momento, uma vez que existe um valor máximo do número de funcionários não docentes com desempenho excelente e muito bom (ver Lei nº66-B/2007 de 28 de Dezembro). No que diz respeito aos

parâmetros que pretendem avaliar a satisfação tanto dos recursos humanos como dos diplomados e entidades empregadoras (Tabelas 3.2 e 3.4) é necessária a introdução de questionários que possam avaliar estes KPI. Na secção 4.1 propõem-se dois questionários para avaliação da satisfação dos funcionários não docentes.

Tabela 3.5: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva financeira

PERSPECTIVA	OBJECTIVO	PARÂMETRO	INDICADOR CHAVE DE DESEMPENHO (KPI)
FINANCEIRA	Melhoria da sustentabilidade Institucional	Auto-sustentabilidade	% Financiamento externo (propinas, receitas de projectos, doações particulares, etc, €)/ financiamento total (financiamento externo e financiamento do estado) face ao ano lectivo anterior
		Receitas de projectos de investigação	Receitas de projectos (€) /Nº total de investigadores
		Valorização económica dos projectos (patentes, <i>spin-offs</i>)	% Valorização económica face ao ano lectivo anterior
		Medida da solidez financeira (CUC 2006)	Activo (€)/ Passivo(€)
		Grau de utilização dos recursos financeiros	Custos com pessoal (€)/ Financiamento do estado (€)
Investimentos da Faculdade em equipamento e infra-estruturas (€)/ Total Financiamento (€)			

No que diz respeito à perspectiva financeira o seu grande objectivo é a sustentabilidade institucional, por um lado, utilizando adequadamente o orçamento do estado e, por outro, gerando e utilizando de modo eficiente, os financiamentos externos, através da gestão eficiente dos recursos para, pelo menos, manter a capacidade actual da instituição. Anualmente, através da demonstração de resultados, dos balanços e de outras ferramentas deve-se analisar a evolução económico-financeira da instituição e o modo de utilização dos recursos, comparando-os, dentro dos possíveis, com o desempenho da Faculdade e com outras universidades.

Tabela 3.6: Definição dos parâmetros e KPI para a perspectiva impacto

PERSPECTIVA	OBJECTIVO	PARÂMETRO	INDICADOR CHAVE DE DESEMPENHO (KPI)
IMPACTO	Melhoria da competitividade da FCT/UNL	Número de parcerias estratégicas a nível nacional e internacional	Nº parcerias realizadas do ano lectivo presente/ Nº parcerias existentes no ano lectivo anterior
		Número de diplomados empregados (menos de 6 meses à procura de emprego)	% Nº diplomados empregados/ Nº diplomados
		Desempenho dos estudantes, isto é, número de estudantes com média superior a 15 valores (ou outra média a definir pelo Conselho Científico)	Nº estudantes com média superior a 15 valores/Nº total de estudantes
		Número dos novos estudantes admitidos de 1ª escolha	Nº estudantes de 1ª escolha/Nº total de estudantes admitidos
		Número de prémios de investigação	Nº prémios recebidos pelos investigadores da Faculdade/Nº total de investigadores
		Número de estudantes internacionais	Nº estudantes internacionais/ Nº total de estudantes

Na perspectiva impacto é indispensável a monitorização contínua dos respectivos KPI (tema abordado na secção seguinte). O controlo contínuo e a melhoria destes KPI permitirão que a FCT/UNL adquira vantagem competitiva com os seus concorrentes directos em Portugal e que possa ser comparada com Instituições de Ensino Superior a nível europeu e mundial, para que adquira um posicionamento estratégico no mercado em relação aos seus vários clientes.

Todos os indicadores devem ser alvo de *benchmarking*. Esta actividade deve ser feita aquando da definição das metas e após o cumprimento do prazo, de modo a avaliar tanto a evolução da FCT/UNL como dos seus concorrentes, recorde-se que, como foi referido na secção 2.3.2, o *benchmarking* é uma actividade que se desactualiza rapidamente. Assim, é importante que a actividade da FCT/UNL se concentre na maximização dos processos *core* e respectivos

resultados chave de desempenho. O impacto da FCT/UNL e a sua evolução também pode ser medido consoante a posição desta em rankings de referência mundial, como o *THE QS World University Rankings*, o qual, em 2008, colocava a UNL no intervalo 401-500.

3.4.2 Monitorização dos objectivos e respectivos indicadores chave de desempenho

Tão importante como conhecer quais as metas a atingir, é saber como monitorizar o progresso alcançado e a evolução dos indicadores de desempenho. Na base do BSC está o equilíbrio entre todas as perspectivas, isto é, em benefício de uma não se pode ignorar outra, no entanto esta ferramenta não diz como se deve controlar o progresso dos objectivos e KPI.

A avaliação do desempenho global da instituição pode ser realizada utilizando a aproximação do *Traffic Light* (semáforos), proposta pelo CUC (2006) e já aplicada por algumas Instituições de Ensino Superior no Reino Unido. Este modo de avaliação do progresso é uma maneira simples para, visualmente, identificar qual o progresso alcançado na concretização de cada objectivo. Como para cada objectivo foram definidos vários indicadores de desempenho será o desempenho global por objectivo que determinará o progresso alcançado deste, e consequentemente, a cor apresentada no *Traffic Light* (Tabela 3.7). Geralmente, nem todos os KPI têm a mesma importância, e por esta razão existem determinados parâmetros que são mais críticos para o desempenho da instituição, deste modo propõe-se que seja dada uma ponderação a cada KPI de cada objectivo, e também uma ponderação a cada objectivo de cada perspectiva, de modo a poder quantificar o progresso da instituição.

Tabela 3.7: Definição das cores consoante o desempenho de cada objectivo

Verde	Bom desempenho: foram atingidas todas as metas definidas
Verde-amarelado	Desempenho satisfatório: foram atingidas a maioria das metas definidas. Necessário fazer alguns ajustes. Risco baixo para o desempenho global.
Amarelo	Desempenho suficiente: a maioria das metas não foi atingida. Pode constituir um risco médio para o desempenho global.
Encarnado	Desempenho negativo: Áreas críticas, as quais é necessário rever, redefinir ou reajustar os indicadores de desempenho e respectivas metas. Risco elevado para o desempenho global da instituição.

Para além da avaliação quantitativa é importante realizar uma avaliação qualitativa, interpretando as evidências, os factos e os resultados alcançados relacionando-os com o contexto da universidade, o Gabinete da Qualidade e Gestão do Desempenho tem um papel importante neste aspecto. É importante salientar que a monitorização dos KPI da perspectiva impacto deve ser realizada a partir da avaliação do cumprimento das metas e prazos definidos para estes e ainda a partir de uma análise ao progresso da execução dos restantes prazos e metas dos KPI das outras perspectivas, sendo que todas as perspectivas devem ter a mesma ponderação. Como referido na secção 2.4.1, todas as perspectivas “têm de funcionar de forma equilibrada”.

Na Figura 3.9, apenas como exemplo e sem nenhuma ligação com a realidade da FCT/UNL, ilustra-se um BSC com os objectivos propostos para uma instituição e respectiva monitorização dos mesmos. Pode-se constatar a existência das cinco perspectivas e respectivos objectivos definidos para a gestão estratégica e avaliação do desempenho da FCT/UNL. No fim de cada ano lectivo e sempre que for adequado, deve-se acompanhar e analisar a evolução do cumprimento dos objectivos predeterminados (o sistema de informação, que se abordará na secção seguinte, deverá disponibilizar este BSC actualizado em tempo real).

Primeiramente, e para ter uma visão geral do desempenho da Faculdade, deve-se analisar a perspectiva Impacto. Neste exemplo, esta indica que o desempenho da instituição foi suficiente (cor amarela), ou seja, a maioria das metas não foi atingida (relembre-se que esta perspectiva para além de indicar o grau de cumprimento dos seus KPI, indica também o desempenho global da organização tendo em conta o grau de cumprimento dos restantes KPI). Seguidamente, devem-se analisar as restantes perspectivas. O facto de uma das perspectivas, no exemplo da Figura 3.9 a Inovação e Aprendizagem, ter cumprido todos os objectivos propostos (isto significa que todos os KPI atingiram as metas predefinidas nos prazos estabelecidos) não significa que a Faculdade esteja a ter um desempenho de excelência como verificado no Impacto. O desempenho de excelência alcança-se com o equilíbrio de todas as perspectivas, ou seja, para benefício de uma perspectiva não se pode prejudicar outra. Verifica-se que nas perspectivas dos Processos Internos e dos Clientes existem objectivos cujos KPI não atingiram as metas sendo necessário rever os KPI, as metas ou os prazos.

Idealmente, e com um sistema de informação adequado, deveria ser possível clicar em qualquer um dos objectivos e verificar o grau de cumprimento de cada KPI, identificando os indicadores de desempenho que atingiram a meta e outro tipo de informação relevante.

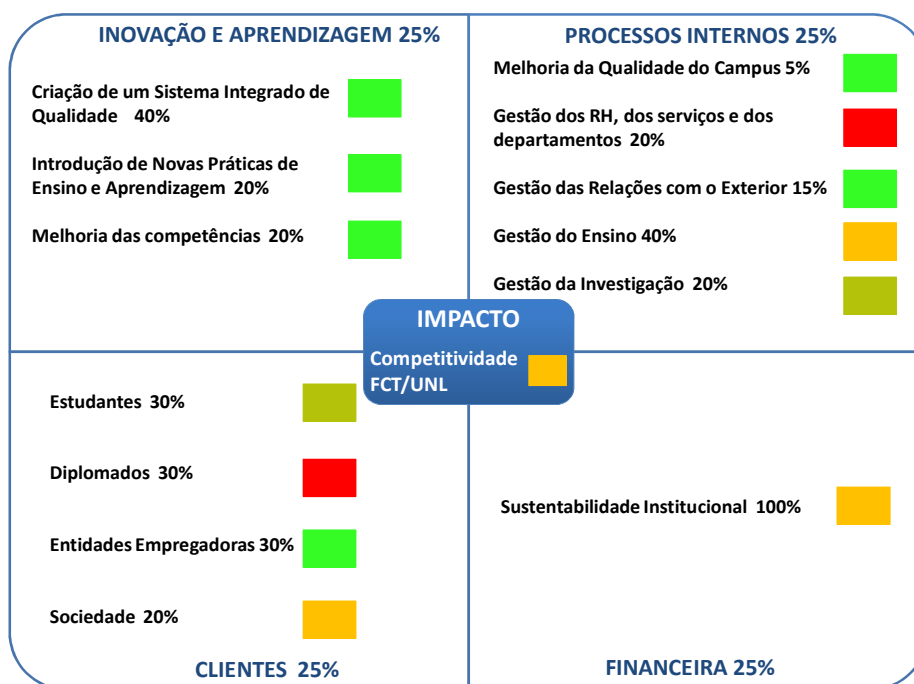


Figura 3.9: Exemplo da aplicação do método do *Traffic Light* na monitorização dos objectivos do BSC

3.5 Desenvolvimento do Sistema de Informação

3.5.1 Importância do Sistema de Informação

A ENQA (2005) afirma que o ponto de partida para uma garantia da qualidade eficaz é o auto-conhecimento institucional. Deste modo, é importante que as instituições tenham meios para recolher, analisar e utilizar informação relevante para a gestão eficaz dos seus programas de ensino e outras actividades. Sem um bom Sistema de Informação (SI), as universidades não conseguem saber exactamente aquilo que está a funcionar bem, quais as áreas críticas que necessitam de atenção e quais os resultados de novas práticas de ensino implementadas. Em França, o *Livre des références* (2003), manual de boas práticas para a gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior francesas, afirma, como boa prática, a existência de um SI que permita a coordenação da informação e o uso desta para fornecer informação estratégica. As Instituições de Ensino Superior, para cumprirem os padrões definidos pela ENQA, devem possuir um SI com os seguintes requisitos mínimos:

- Perfil dos estudantes;

- Taxas de progressão e taxas de sucesso dos estudantes;
- Informação sobre a empregabilidade dos graduados;
- Informação sobre a satisfação dos estudantes com os programas de ensino;
- Informação sobre a eficiência dos docentes;
- Informação sobre os recursos de aprendizagem disponíveis e os seus custos;
- Informação sobre os indicadores chave de desempenho da instituição.

Outra vantagem dos SI é permitirem às universidades compararem o seu desempenho com a concorrência e melhorá-lo. Deste modo, a gestão da informação deve tornar-se crucial na melhoria contínua do desempenho das instituições.

Para desenvolver um SI eficaz, que responda às exigências da ENQA e principalmente às necessidades da FCT/UNL, é necessário definir os objectivos e requisitos do mesmo. No caso da Universidade Nova de Lisboa, o ideal seria a médio prazo, existir um SI comum a todas as unidades orgânicas, centralizando determinados processos, como a gestão do Ensino e Aprendizagem, através de procedimentos comuns, a gestão de Recursos Humanos, entre outros. Assim, poder-se-á conhecer o desempenho da Universidade Nova de Lisboa em qualquer momento.

3.5.2 Objectivos e funcionalidades do Sistema de Informação

O principal objectivo do sistema de informação é a centralização de todos os processos e de toda a informação, cujo âmbito é permitir a avaliação do desempenho da instituição, evitando, tanto quanto possível, a duplicação dos dados. O SI a desenvolver deverá assegurar a disponibilidade da informação de modo a que as decisões tomadas, os relatórios elaborados e os indicadores de desempenho obtidos tenham como base informação e dados actuais e fidedignos. Actualmente, a FCT/UNL possui vários sistemas dispersos como, por exemplo, o CLIP para a gestão das actividades académicas e o SIAG para a gestão dos recursos humanos.

O SI da FCT/UNL deverá possuir as seguintes funcionalidades gerais:

- Criar e manter um repositório central onde deverá constar documentação relacionada com a legislação em vigor, protocolos estabelecidos, despachos, procedimentos de determinados processos da FCT/UNL, entre outros documentos;
- Analisar, recolher e utilizar a informação relativa a todos os processos da FCT/UNL;

- Fornecer informação e permitir a gestão dos vários processos da FCT/UNL tanto a nível dos processos nucleares como dos processos de suporte;
- Obter o grau de cumprimento dos KPI previamente definidos, assim como a actualização do BSC (Figura 3.9);
- Permitir a elaboração de relatórios relacionados com o desempenho dos processos *core* e de suporte da FCT/UNL (nestes relatórios, todos os indicadores calculados pelo SI devem estar disponíveis e actualizados automaticamente aquando elaboração e análise do relatório pela pessoa responsável);
- Permitir a comunicação entre os vários departamentos e serviços da FCT/UNL, de modo a ser possível a aprovação de documentos através de via electrónica (por exemplo, assinatura digital), a acessibilidade e actualização de determinada informação entre as várias partes;
- Permitir o acesso a informação relevante de todas partes interessadas, tanto da FCT/UNL como exteriores a esta.

3.5.3 Intervenientes do Sistema de Informação

O SI deverá ser utilizado por todos os que fazem da parte da FCT/UNL, desde estudantes a colaboradores. No entanto, estes utilizadores ou intervenientes terão acesso e possibilidade de actualização diferenciados, consoante a sua função na FCT/UNL. Os intervenientes do Sistema de Informação são:

- Estudantes
- Docentes
- Investigadores
- Funcionários não docentes
- Departamentos da FCT/UNL
- Centros de Investigação
- Serviços da FCT/UNL
- Órgãos de Gestão (Conselho de Faculdade, Director, Conselho Executivo, Conselho de Gestão, Conselho Científico e Conselho Pedagógico)
- Sociedade

3.5.4 Estrutura do Sistema de Informação

De acordo as funcionalidades gerais definidas, os principais componentes ou áreas de incidência do SI a desenvolver são:

1. Gestão do Ensino e Aprendizagem
2. Gestão da Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico
3. Gestão Administrativa
4. Gestão dos Recursos Humanos
5. Relações com o Exterior - Portal
6. Sistema de Controlo da Qualidade e do Desempenho

1. Componente Gestão do Ensino e Aprendizagem

O componente do SI da Gestão do Ensino e Aprendizagem deve ser uma melhoria da plataforma actual de gestão da actividade pedagógica, CLIP, ou, preferencialmente, o desenvolvimento de raiz desta componente. Actualmente as principais funcionalidades são:

- Definição curricular dos cursos;
- Gestão das inscrições dos estudantes;
- Gestão das actividades lectivas dos docentes;
- Funcionamento quotidiano dos cursos e das unidades curriculares;
- Apoio à gestão da qualidade do ensino;
- Emissão dos diplomas e certidões;
- Manutenção da memória e estatísticas da actividade lectiva de toda a Faculdade

A acrescentar a estas, este componente deverá ser capaz de:

- Fornecer os resultados dos questionários realizados (avaliação da satisfação dos estudantes, dos docentes, dos diplomados e das entidades empregadoras);
- Fornecer os procedimentos para o Relatório Semestral de Avaliação das Unidades Curriculares e Relatório de Monitorização Anual de cada Ciclo de Estudos;
- Permitir a elaboração de relatórios, em que alguns campos são preenchidos automaticamente (Relatório Semestral de Avaliação das Unidades Curriculares e Relatório de Monitorização Anual de Ciclo de Estudos);
- Obter os indicadores de desempenho relacionados com esta área.

2. Componente Gestão da Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico

No que diz respeito a este componente do SI é indispensável que este permita uma maior e melhor divulgação da investigação e promoção do acesso aos recursos científicos e tecnológicos disponíveis na FCT/UNL. Este componente do SI deve permitir o acesso a:

- Publicações dos investigadores da FCT/UNL;
- Teses de mestrado e de doutoramento de alunos da FCT/UNL;
- Informação relevante de projectos (projectos de investigação financiados ou projectos de consultoria) em curso pelos investigadores da FCT/UNL.

3. Componente Gestão Administrativa

Este componente visa permitir um aumento da eficiência da gestão, um aumento da produtividade e eficácia dos serviços e ainda uma diminuição da necessidade de circulação de papel e formulários. Deve permitir uma melhor comunicação entre os serviços e departamentos. As principais áreas de incidência deste componente são:

- Contabilidade central
- Gestão da segurança
- Inventário
- Gestão do aprovisionamento
- Gestão financeira
- Suporte às deslocações dos colaboradores
- Avaliação do desempenho dos serviços e respectiva divulgação dos resultados (SIADAP 1 e CAF). O procedimento para a realização do SIADAP 1 encontra-se no Anexo I.1.

4. Componente Gestão dos Recursos Humanos

Na FCT/UNL, os recursos humanos podem ser divididos em pessoal docente, pessoal não docente e investigadores, estando a Divisão dos Recursos Humanos responsável por estes processos.

De acordo com o Relatório de Auto-avaliação da UNL (2009), a FCT/UNL em consonância com a UNL deve ter uma política para a Gestão dos Recursos Humanos, a qual inclui a integração dos funcionários, o planeamento da carreira, a formação e o desenvolvimento de competências. Assim, fazem parte da Gestão dos Recursos Humanos todos os processos e actividades relacionados com o pessoal não docente e processos e actividades de carácter mais

burocrático relacionados com o pessoal docente e os investigadores. Os restantes processos relacionados com o pessoal docente e com os investigadores, como a auto-avaliação e a avaliação do seu desempenho, os questionários para avaliação da satisfação, entre outros, são processos que se inserem na área do Ensino e Aprendizagem e na área da Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico. Actualmente, os processos principais da Gestão de Recursos Humanos na FCT/UNL, os quais estão esquematizados nas Figuras 3.10 e 3.11, são:

- Recrutamento de acordo com os regulamentos nacionais de contratação e integração dos funcionários;
- Monitorização e avaliação e auto-avaliação do desempenho do pessoal não docente (SIADAP), sendo que os objectivos individuais devem estar alinhados com os objectivos da instituição;
- Actualização permanente da estrutura dos funcionários;
- Proposta de formação dos funcionários não docentes.

Nas Figuras 3.10 e 3.11 relativas aos processos da GRH apresentam-se os documentos de referência que servem de apoio à monitorização dos processos e alguns indicadores de desempenho que podem ser considerados para cada actividade. De modo a poder-se monitorizar e avaliar o desempenho da Gestão dos Recursos Humanos deverá ser elaborado, anualmente, um relatório sobre a gestão dos mesmos, através desta componente do SI.

Tal como é realizado pelo Sistema Integrado de Apoio à Gestão para a Administração Pública, (SIAG), o componente de Gestão dos Recursos Humanos deverá permitir:

- Criar e manter actualizada a estrutura (por exemplo, identificação dos colaboradores, situação profissional, formação profissional, habilitações académicas, horário) dos colaboradores da FCT/UNL;
- Manter actualizado o mapa de antiguidade de pessoal;
- Registar e gerir a assiduidade;
- Gerir as férias e proceder à sua marcação;
- Registar, controlar e processar as participações da ADSE;
- Efectuar o cálculo das remunerações;
- Controlar e efectuar os cálculos de horas extraordinárias, deslocações, ajudas de custo, entre outros;
- Efectuar a relação mensal de descontos para as entidades CGA e Segurança Social;

- Realizar todo o processo de avaliação do desempenho dos funcionários não docentes (SIADAP 2 e SIADAP 3, cujos procedimentos se encontram nos Anexos I.2 e I.3, respectivamente), bem como a publicação dos desempenhos excelentes;
- Divulgar os resultados dos questionários para avaliação satisfação dos funcionários não docentes, identificando as áreas sujeitas a melhoria;
- Permitir o acesso a formulários e requerimentos de uso habitual, como por exemplo maternidade/paternidade; declarações várias (para pedidos de empréstimos bancários, para entregar nos estabelecimentos de ensino dos filhos, entre outras; marcação e alteração de férias; faltas; licenças previstas na lei).

Adicionalmente, deverá ser realizada a avaliação da satisfação dos funcionários não docentes através da administração de questionários, os quais são propostos na secção 4.2.

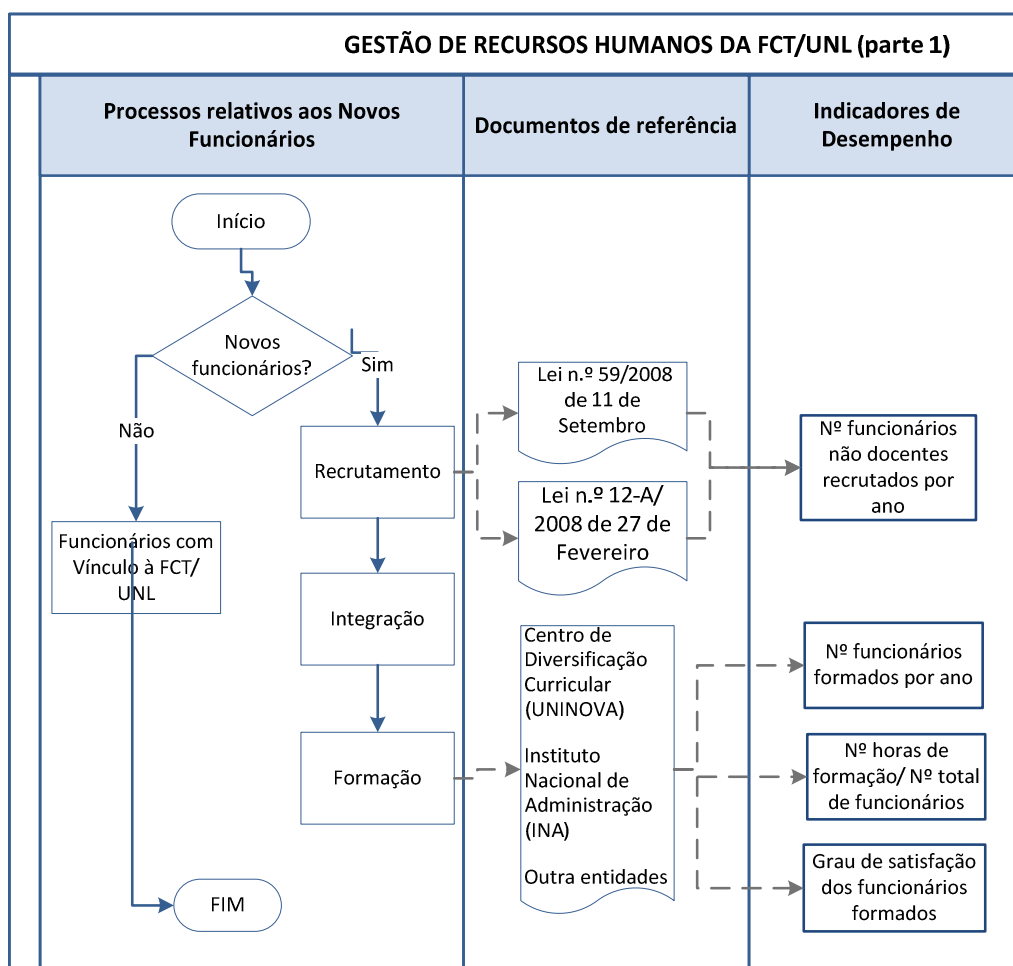


Figura 3.10: Processos da Gestão dos Recursos Humanos da FCT/UNL (parte 1)

A Lei nº 59/2008 de 11 de Setembro e a Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro dizem respeito aos regulamentos de contratação dos colaboradores da FCT/UNL, e são respectivamente, a aprovação do Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas e a regulação dos vínculos, carreiras e remunerações da Função Pública.

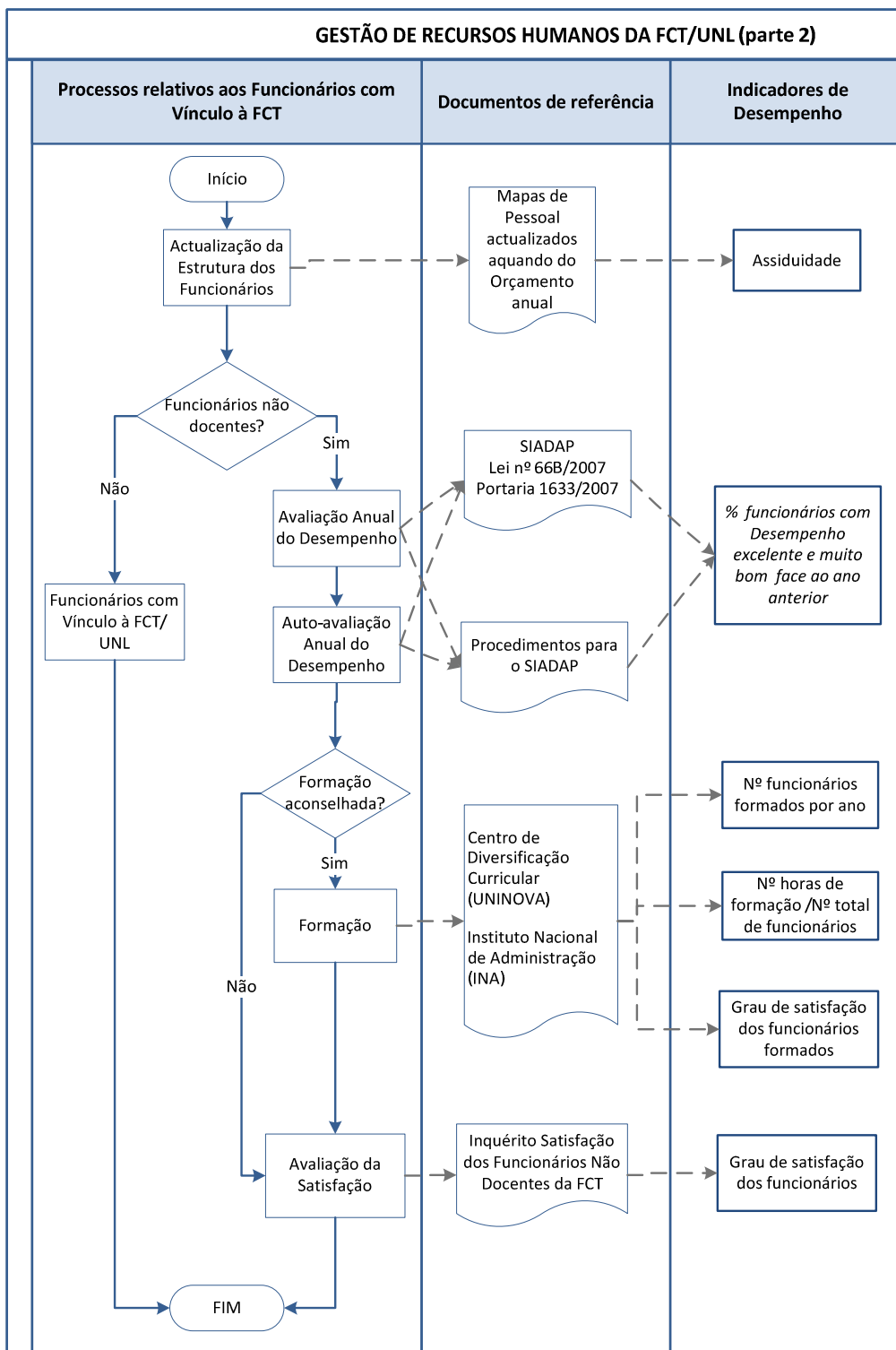


Figura 3.11: Processos da Gestão dos Recursos Humanos da FCT/UNL (parte 2)

5. Componente Relações com o Exterior - Portal

As Relações com o Exterior são de extrema importância, uma vez que transmitem a imagem da FCT/UNL para o exterior. No que diz respeito às Relações com o Exterior pode-se distinguir entre o portal da Faculdade, os portais associados dos departamentos e centros de investigação e portais especializados. As principais funções que o portal da FCT/UNL deverá ter são:

- Divulgação e promoção da oferta educativa da FCT/UNL;
- Divulgação da investigação e promoção do acesso aos recursos científicos e tecnológicos disponíveis na FCT/UNL;
- Promoção da imagem da FCT/UNL, permitindo o acesso a informação essencial que a caracteriza, nomeadamente ao plano estratégico da instituição e aos indicadores chave de desempenho;
- Comunicação aos utilizadores externos e internos dos eventos, da vida e do quotidiano da instituição;
- Porta de acesso privilegiado aos portais associados dos departamentos e centros de investigação bem como aos portais especializados da FCT/UNL.

Por sua vez, as funções dos portais associados dos departamentos e centros de investigação são:

- A divulgação da oferta educativa de forma detalhada e das actividades quotidianas dos departamentos, incluindo todas as facetas relativas aos cursos, actividade científica e prestação de serviços à comunidade;
- A divulgação da actividade e da produção científica dos centros de investigação.

Aos portais especializados, compete:

- Divulgar e fornecer acesso a serviços específicos como por exemplo à Biblioteca, laboratórios específicos de prestação de serviços, sistema de controlo da qualidade e do desempenho, entre outros.

6. Componente Sistema de Controlo da Qualidade e Desempenho

O sistema de controlo da qualidade e do desempenho é essencial para a avaliação do desempenho da FCT/UNL, uma vez que reúne todos os dados e toda a informação sobre todas as actividades da instituição acima referidos, ou seja, desde as dimensões nucleares às dimensões de suporte. A principal função deste componente é permitir o acesso, diferenciado,

tanto interno como externo, aos indicadores de desempenho (BSC com os objectivos e indicação sobre o grau de cumprimento como indicado na Figura 3.9) e a informação relevante em tempo real. Este componente deverá apoiar a Direcção da Faculdade em qualquer tomada de decisão e na avaliação do estado da instituição.

Por fim, o SI, através da interacção dos vários componentes, deverá ser um instrumento fundamental na monitorização de todos os processos, na tomada de decisões, através do acompanhamento de todas as áreas da FCT/UNL, dos dados e resultados dos vários serviços e departamentos, da publicação dos resultados dos questionários para avaliação da satisfação de alunos, docentes, funcionários não docentes, investigadores e entidades empregadoras. De salientar, que para que todo o SI funcione deve existir um repositório central que, por um lado, forneça os dados necessários e que, por outro lado, permita o acesso, diferenciado consoante quem acede, aos documentos. Na Figura 3.12 apresenta-se um esquema que permite compreender a ligação entre as várias áreas de actuação do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho da FCT/UNL proposto (Gestão e Estrutura Organizacional, Áreas Core e Áreas de Suporte e Sistema de Informação) e o Gabinete de apoio proposto na secção 3.3. Note-se a importância da Direcção da FCT/UNL no bom funcionamento e na coordenação de todo o sistema integrado. Por outro lado, o SI é a base do sistema integrado, tanto recebe informação para tratar e disponibilizar como fornece informação ou resultados de questionários e KPI.

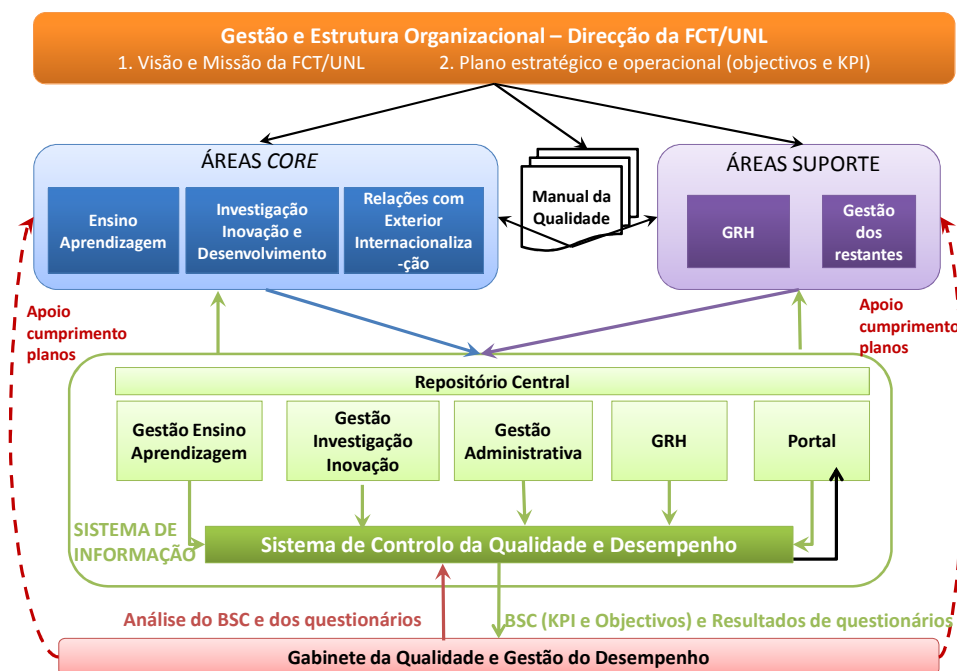


Figura 3.12: Interação das várias áreas do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho

4. Aplicação de ferramentas do TQM na FCT/UNL

4.1 CAF na Biblioteca da FCT/UNL

Após conhecida a importância da aplicação de modelos de auto-avaliação às universidades e/ou a serviços ou departamentos das mesmas (secção 2.3.1), é extremamente interessante implementar a CAF a um serviço ou departamento da FCT/UNL. A implementação do modelo de Excelência da EFQM à Faculdade ainda não é vantajoso dado a FCT/UNL estar nesta altura a iniciar o seu percurso em direcção à melhoria contínua do seu desempenho.

A Biblioteca da FCT/UNL foi seleccionada para ser o serviço pioneiro a utilizar a CAF nesta instituição devido à importância que as bibliotecas assumem na estratégia das Instituições de Ensino Superior e no facto de terem de ser capazes de responder às necessidades dos seus vários clientes.

4.1.1 Bibliotecas, a sua importância nas Instituições de Ensino Superior

Tem vindo a aumentar exponencialmente o uso e o consumo de informação a nível mundial, também ao nível das Instituições de Ensino Superior a necessidade de informação é fundamental para o desenvolvimento da sua missão. Por esta razão, as bibliotecas devem ser capazes de responder a estas exigências.

São as várias características e os factores que contribuem para o bom desempenho de uma biblioteca (Figura 4.1), estes vão desde, por exemplo, a sua missão (educação, fornecer informação ou entretenimento), aos serviços que prestam (consulta de publicações ou empréstimo), ao tipo de produtos que fornecem (livros, revistas, jornais em formato físico ou digital), ao segmento de mercado que atingem (estudantes, crianças, jovens ou adultos). No entanto, estes factores por si só não são suficientes para avaliar o desempenho de uma biblioteca. É indispensável a medição do desempenho através de indicadores como a satisfação dos clientes, o número de utilizadores, a diversidade de documentos e livros e a frequência de empréstimo (Herget e Hierl, 2007).

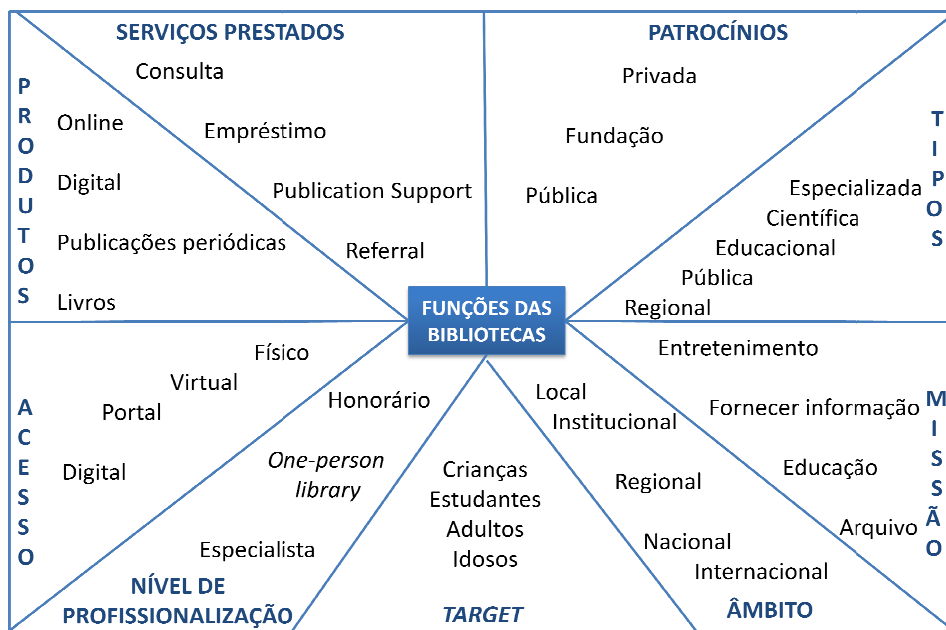


Figura 4.1: Contexto funcional das bibliotecas. Fonte: (Herget & Hierl, 2007)

4.1.2 Processo de realização da auto-avaliação

Após consultada a coordenadora da Biblioteca da FCT/UNL para a aplicação da CAF neste serviço, foram seguidos os seguintes passos para a realização da auto-avaliação e análise dos resultados:

1. Sessão de apresentação, sensibilização e esclarecimento sobre a CAF à equipa da Biblioteca que realizou a auto-avaliação (ver apresentação no Anexo II.1);
2. Realização da auto-avaliação ao desempenho da Biblioteca, sendo que primeiramente foram descritos os três processos da Biblioteca (processo de atendimento ao público, processo de tratamento documental e processo de tratamento de publicações periódicas, os dois últimos processos encontram-se esquematizados no Anexo II.2);
3. Análise dos resultados da auto-avaliação e desenvolvimento do respectivo relatório;
4. Desenvolvimento do plano de acções de melhoria pelos colaboradores da Biblioteca;
5. Análise de todo o processo de auto-avaliação e respectivas recomendações.

Após a sessão de apresentação e divulgação da ferramenta CAF para a auto-avaliação da Biblioteca da FCT/UNL, realizaram-se duas sessões de auto-avaliação. Estas contaram com a presença de 17 colaboradores de todas as áreas da Biblioteca e da coordenada, Dr^a Ana Alves Pereira, ou seja, uma equipa representativa do serviço. Na primeira sessão avaliaram-se os critérios 1 a 3, Liderança, Planeamento e Estratégia e Pessoas, na segunda sessão avaliaram-se

os restantes critérios do modelo. A coordenadora apenas não participou na avaliação do critério 1, que diz respeito à avaliação da Liderança da Biblioteca da qual faz parte. Devido ao facto da Biblioteca não ter experiência na aplicação da CAF, o sistema de pontuação escolhido foi o sistema clássico, de 0-100.

4.1.3 Análise dos resultados da auto-avaliação e áreas de melhoria

Tendo em conta o que foi referido, apresentam-se na Tabela 4.1 e na Figura 4.2 os resultados agregados da avaliação obtidos pela Biblioteca (resultados da auto-avaliação no Anexo II.3).

É possível constatar uma grande diferença entre a pontuação dos meios e a pontuação dos resultados. Uma análise superficial à Tabela 4.1 e Figura 4.2 permite verificar que em relação aos Meios (critérios 1 a 5) existem várias acções planeadas, executadas, muitas revistas e por vezes ajustadas, ou seja, um bom início para a cultura de melhoria contínua da qualidade e do desempenho da Biblioteca, subjacente no ciclo de melhoria contínua PDSA. No que diz respeito aos Resultados, nota-se uma ausência de resultados e indicadores de desempenho. Existem, no entanto, algumas acções em curso que irão produzir resultados, os quais permitirão uma avaliação contínua de alguns aspectos relativos ao desempenho da Biblioteca, no entanto, ainda não são em número suficiente para fazer aumentar a pontuação destes e, conseqüentemente, a pontuação total, sendo que para os 9 critérios avaliados, foi obtida uma pontuação total de 392,05/900 (Tabela 4.1).

Tabela 4. 1: Pontuação total e por critério da auto-avaliação da Biblioteca através da CAF

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO
Liderança	55,45
Planeamento e Estratégia	72
Pessoas	64
Parcerias e Recursos	67,8
Processos	92,3
Resultados orientados para os clientes	10
Resultados relativos às pessoas	5
Impacto na Sociedade	0
Resultados chave de desempenho	25
TOTAL (soma da pontuação de todos os critérios) /900	392,05 / 900

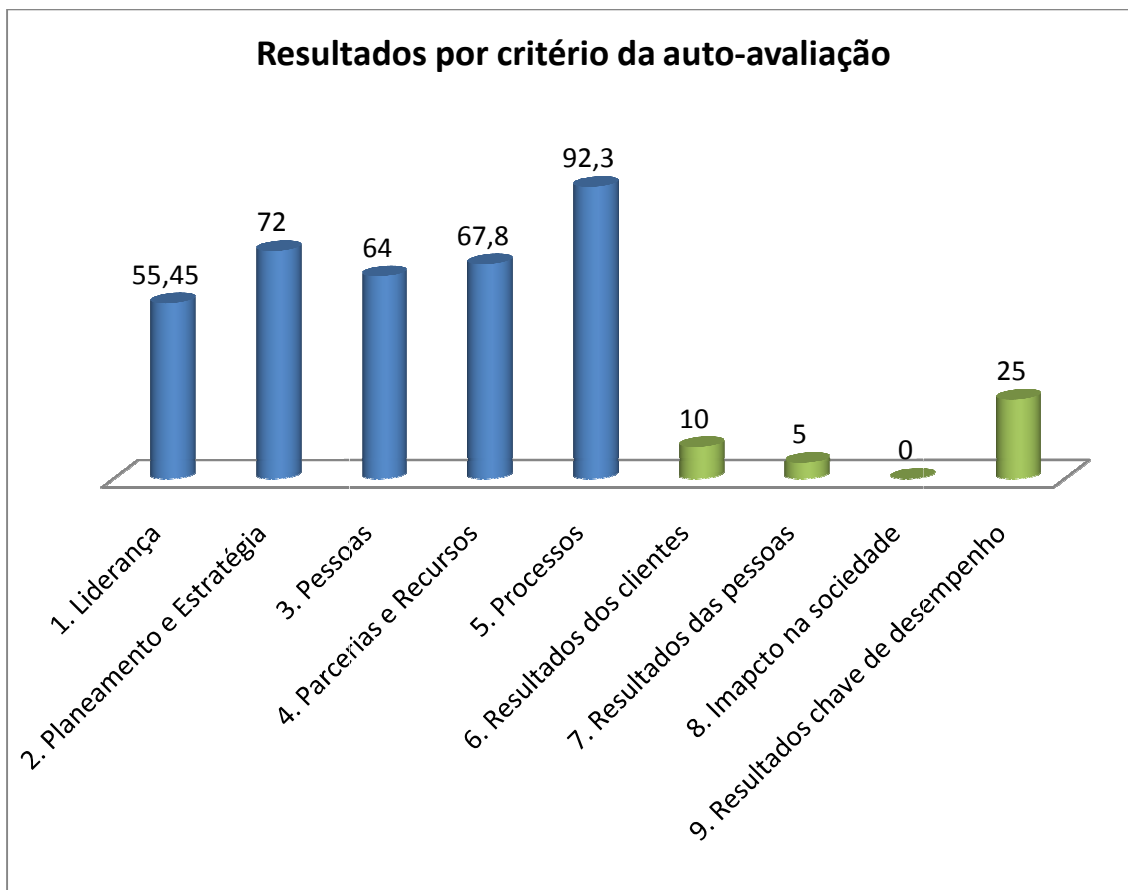


Figura 4.2: Resultados por critério da auto-avaliação através da CAF

No final de cada auto-avaliação, e após elaborado o relatório dos resultados, é necessário definir quais as áreas onde se irá actuar, de modo a poder cumprir o grande objectivo da CAF, melhorar continuamente as organizações, e ainda permitir a recolha de informação importante para o planeamento e estratégia e para futuras avaliações.

Extraindo do relatório dos resultados da auto-avaliação as áreas e sugestões de melhoria, apresentam-se, em seguida, de forma agregada, as áreas que devem ser sujeitas a planos de melhoria, e que devem ser prioritizadas consoante o seu grau de importância:

1. Definição formal de um plano estratégico e respectivos planos operacionais, onde sejam definidos os objectivos estratégicos e relatórios de actividades.
2. Análise SWOT para conhecer os pontos fortes, os pontos fracos, oportunidades de melhoria e ameaças da Biblioteca, permitindo uma melhor definição do plano estratégico.
3. Sistema integrado de gestão que permita agregar toda a informação, desde documentos a manuais de procedimentos e indicadores de desempenho.
4. Definição de indicadores de desempenho (para monitorizar os processos da Biblioteca, os quais se encontram esquematizados no Anexo II.2 e indicadores de desempenho relativos

tanto aos clientes como relativos às pessoas e ao impacto na sociedade) e de meios para recolha da respectiva informação. Na secção 4.1.4 são propostos alguns indicadores.

5. Fomentar o trabalho em equipa, descentralizando as tarefas e dando mais autonomia aos colaboradores, e ainda avaliar a necessidade e o impacto da existência de um chefe de equipa.
6. Mais acções de formação.
7. Inquéritos de satisfação aos colaboradores.

Certamente que planos de acção em qualquer uma destas áreas irão colmatar a falta de evidências constatada na auto-avaliação realizada, e ainda, permitirão que possam ser analisados os resultados das acções da Biblioteca que até à data não foi possível devido à inexistência de dados para tal. No que diz respeito aos inquéritos de satisfação dos colaboradores, apesar de poder existir um inquérito específico para os colaboradores da Biblioteca da FCT/UNL, na secção 4.2 são propostos inquéritos que abrangem todos os colaboradores da UNL.

Quase todos os colaboradores da Biblioteca que realizaram a auto-avaliação mencionaram que a CAF era uma ferramenta bastante útil na melhoria contínua do desempenho e que gostariam de vê-la implementada no próximo ano. Quando questionados sobre a importância do plano de melhorias para os pontos fracos detectados durante a auto-avaliação, a maioria consideraram esta uma etapa indispensável no sucesso da CAF, sendo que as acções a melhorar devem ir ao encontro da quantificação e análise dos resultados e indicadores de desempenho dos processos e dos resultados dos clientes e pessoas e outro dos aspectos mencionados foi a elaboração do plano estratégico para vincar o compromisso dos colaboradores com as actividades e a missão do serviço.

4.1.4 Proposta de alguns indicadores de desempenho para a Biblioteca da FCT/UNL

Devido à falta de indicadores de desempenho para medir o desempenho da Biblioteca da FCT/UNL, e simultaneamente dada a importância da sua existência como tem sido abordado em várias secções desta dissertação, nomeadamente secções 2.4 e 3.4, considera-se bastante útil e interessante propor alguns. Esta proposta de indicadores é uma amostra que deverá servir como guia para a definição de mais indicadores que sejam adequados à actividade desta Biblioteca.

Tal como foi referido anteriormente, e uma vez que também serão propostos inquéritos para avaliar a satisfação de todos os colaboradores da FCT/UNL em áreas relacionadas com o sistema de gestão, as condições de trabalho, o desenvolvimento de novas competências, entre outras, os indicadores propostos irão incidir nos processos, nos resultados orientados para os clientes, no impacto na sociedade e por fim em resultados do desempenho chave da Biblioteca, indicadores relacionados com os critérios 5, 6, 8 e 9 da CAF.

O método para definição de alguns indicadores de desempenho para a Biblioteca da FCT/UNL foi semelhante ao utilizado na definição dos KPI para a FCT/UNL na secção 3.3. Para a definição dos indicadores recorreu-se aos indicadores de orientação da CAF (2006) e ainda aos KPI definidos pela biblioteca do *Imperial College* em 2005. Quando a Biblioteca pretender ajustar e completar estes indicadores será interessante recorrer à metodologia do BSC pelas razões enunciadas na secção 2.4, tal como foi proposto para os KPI da FCT/UNL na secção 3.3 desta dissertação.

Tabela 4.2: Indicadores de desempenho propostos para a Biblioteca da FCT/UNL (parte 1)

ÁREAS		PARÂMETRO	INDICADOR DE DESEMPENHO
PROCESSOS	Atendimento ao público	Eficiência e a qualidade dos serviços prestados	Tempo médio de atendimento
			Nº reclamações resolvidas/ nº reclamações recebidas
			Tempo médio de tratamento das reclamações
			Nº sugestões registadas/ nº sugestões recebidas
			% utilização do <i>help desk</i>

Tabela 4.3: Indicadores de desempenho propostos para a Biblioteca da FCT/UNL (parte 2)

ÁREAS		PARÂMETRO	INDICADOR DE DESEMPENHO
PROCESSOS	Tratamento Documental e das Publicações periódicas	Grau de desenvolvimento do manual de procedimento para cada actividade do Processo de tratamento das publicações periódicas	% Desenvolvimento
		Eficiência e a qualidade dos processos	Tempo médio de cada processo Tempo médio de cada actividade de cada processo Nº documentos que necessitaram de repetição do processo/ Nº documentos processados Nº empréstimos <i>online</i> / Nº total de empréstimos (<i>online</i> e presencial)
CLIENTES		Satisfação dos clientes (medida através de questionários frequentes)	Nº clientes com opinião satisfatória em relação à actividade global da Biblioteca/ Nº respostas ao questionário
SOCIEDADE		Percepção e aumentar a satisfação da sociedade: desenvolvimento de questionários para avaliar a satisfação da sociedade em relação às actividades culturais desenvolvidas pela Biblioteca	Nº respostas cuja percepção foi positiva/ Nº total de respostas Nº sugestões registadas/ Nº sugestões recebidas

Tabela 4.4: Indicadores de desempenho propostos para a Biblioteca da FCT/UNL (parte 3)

ÁREAS	PARÂMETRO	INDICADOR DE DESEMPENHO
DESEMPENHO GLOBAL	Número de eventos culturais	% Face ao ano lectivo anterior % Tempo do ano lectivo em que a Biblioteca promoveu eventos culturais
	Nível de desempenho/ concretização dos objectivos estabelecidos para a Biblioteca	% Face ao ano lectivo anterior % Concretização de cada objectivo
	Desempenho da Biblioteca: comparação da pontuação obtida na auto-avaliação através da CAF	Pontuação obtida no ano lectivo presente/ Pontuação obtida no ano lectivo anterior Nº planos de melhoria concretizados / Nº planos de melhoria estabelecidos
	Eficiência na utilização dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos, etc .	Recursos utilizados/ Recursos orçamentados
	Nível de utilização dos recursos da Biblioteca	% Utilização de cada recurso
	Desempenho dos processos	% Face ao ano lectivo anterior

Saliente-se que estes indicadores, e os que sejam definidos posteriormente, para que sejam uma mais-valia para a Biblioteca devem ser monitorizados continuamente como proposto na secção 3.4.2 e devem também ser continuamente alvo de *benchmarking*.

4.1.5 Análise à implementação da CAF e recomendações para implementações futuras

A implementação da CAF à Biblioteca foi bem sucedida, sendo que existiu uma adesão extremamente positiva a todo o processo. De um modo geral, houve uma boa comunicação entre os membros da equipa de auto-avaliação e foi fácil chegar a um consenso no que diz respeito à pontuação a atribuir, o que demonstra bastante envolvimento, disponibilidade e atitude positiva indispensáveis ao sucesso da CAF e à melhoria contínua do desempenho da Biblioteca. Estas características são imprescindíveis para a implementação da CAF a outros departamentos ou serviços da FCT/UNL.

No entanto, sentiram-se duas grandes dificuldades:

- Compreensão e adaptação de alguns critérios e subcritérios e da pontuação à realidade da Biblioteca, principalmente nos critérios iniciais devido à falta de experiência;
- Encontrar resultados que suportassem as actividades executadas pela Biblioteca.

Um aspecto também decisivo para o sucesso da CAF em qualquer departamento ou organização é a existência de uma pequena reflexão individual antes da realização da sessão de grupo, de modo a que cada um possa identificar as actividades e acções executadas pelo departamento e avaliar o seu grau de desempenho e progresso de acordo com aquilo que foi definido e com os objectivos de melhoria contínua.

Recomenda-se a extensão da auto-avaliação através da CAF aos restantes serviços e departamentos da FCT/UNL pelas razões enunciadas e conhecendo o *feedback* positivo obtido por parte dos colaboradores da Biblioteca. Aquando da realização da CAF pela primeira vez, é aconselhável assegurar que exista o tempo de reflexão necessário entre o momento em que é feita a sensibilização e esclarecimento da CAF e o momento da auto-avaliação, de modo que possa ser feito, por cada colaborador, um reconhecimento da actividade do serviço ou departamento, e assim ser possível ultrapassar as dificuldades sentidas pela equipa da Biblioteca na compreensão e adaptação da CAF à sua realidade.

4.2 Avaliação da Satisfação dos Funcionários Não Docentes

Para além de avaliar o desempenho de todos os processos da Faculdade, a melhoria contínua das Instituições do Ensino Superior passa igualmente pelo aumento da satisfação dos estudantes, dos colaboradores (docentes, não docentes e investigadores), das entidades empregadoras, dos diplomados, do governo e de todas as outras partes interessadas. Deste modo, no âmbito desta dissertação propõe-se em seguida a administração de questionários aos funcionários não docentes da FCT/UNL, devido às necessidades sentidas na GRH (secção 3.5), na auto-avaliação da Biblioteca (secção 4.1) e também no contexto do TQM, dado que deste modo será possível que os funcionários não docentes se sintam mais envolvidos e comprometidos na melhoria contínua dos processos da FCT/UNL e que sintam que a atitude de cada um deles faz a diferença. O que foi referido abrange também os restantes colaboradores e partes interessadas na melhoria do desempenho da Faculdade, no entanto, a administração de questionários a estes fica fora do âmbito desta dissertação.

4.2.1 Questionários para Avaliação da Satisfação dos Funcionários Não Docentes da FCT/UNL

Os questionários de avaliação da satisfação de qualquer colaborador são instrumentos extremamente importantes, pois permitem aumentar a contribuição destes para o processo de melhoria contínua da organização, e permitem ainda identificar áreas críticas que devem ser sujeitas a melhorias ou a correcções, identificando a raiz dos problemas e implementando acções correctivas (Besterfield *et al.*, 1999). As áreas identificadas podem ser desde relacionadas com os métodos de trabalho e métodos de avaliação do desempenho como relacionadas com o grau de satisfação dos colaboradores com os serviços de refeitório e bar, entre outras. No Anexo III são propostos dois questionários:

- Questionário para avaliação da satisfação dos funcionários não docentes da FCT/UNL (Anexo III.1).
- Questionário para avaliação da satisfação dos funcionários não docentes que são chefes ou responsáveis de serviços da FCT/UNL (Anexo III.2).

Os questionários propostos foram baseados no questionário para avaliação dos colaboradores proposto pela CAF (2006). A escala utilizada foi uma escala par, de 1 a 6, e intervalar. A escala é par para poder avaliar a satisfação dos colaboradores. Numa escala ímpar poder-se-ia chegar a uma conclusão de que os colaboradores não estão “nem satisfeitos nem insatisfeitos”, no

caso da maioria das respostas ser neutra. Deste modo, exclui-se a neutralidade e pretende-se que os inquiridos tenham uma opinião sobre cada item. A escala é intervalar uma vez que permite ordenar os itens de forma a que iguais diferenças entre os números correspondam a iguais diferenças entre os itens.

Note-se que em relação os responsáveis dos departamentos da FCT/UNL são docentes, razão pela qual o segundo questionário proposto não os abrange. Estes questionários foram elaborados com base nos questionários propostos pela CAF (2006), tendo sido posteriormente adaptados à realidade da FCT/UNL. Os dois questionários são bastante semelhantes, a diferença entre ambos está que algumas das questões do questionário para os funcionários não docentes estão relacionadas com os chefes ou responsáveis directos, enquanto o segundo questionário coloca a questão em relação à Direcção da FCT/UNL. Para acompanhar a evolução da satisfação dos funcionários no funcionamento da Faculdade, sugere-se a administração dos questionários anualmente. Após tratados e analisados, deveria elaborar-se um relatório com os resultados principais e com algumas áreas onde sejam necessárias implementar acções de melhoria. Após este procedimento, os resultados e respectivo relatório deveriam ser divulgados para conhecimento de todos os colaboradores.

Devido ao facto de a FCT/UNL estar, neste momento, a dar os primeiros passos no seu percurso para a melhoria contínua do desempenho, antes da administração dos referidos questionários e de acordo com a Direcção da Faculdade, foi pedido aos funcionários não docentes que respondessem a um conjunto de questões relacionadas com as suas percepções sobre a FCT/UNL.

4.2.2 Percepções dos Funcionários Não Docentes sobre a FCT/UNL – Análise dos resultados

Pela razão acima referida questionaram-se os funcionários não docentes quanto às suas percepções sobre a FCT/UNL (Anexo III.3). Neste conjunto de questões de carácter anónimo era pedido que, por um lado, sugerissem acções de melhoria para várias áreas relacionadas essencialmente com o ambiente e modo de trabalho dos funcionários não docentes. E que, por outro lado, ordenassem por ordem decrescente a importância das áreas a melhorar, possibilitando intervenções futuras no sentido de aumentar a satisfação tanto dos colaboradores como de todas as partes interessadas.

Análise dos Resultados das Percepções dos Funcionários não Docentes

Apesar de apenas terem sido recebidas 10 respostas do total de 203 funcionários não docentes da FCT/UNL e não sendo um número significativo para se tirar conclusões, considera-se importante falar sobre as áreas que devem ser sujeitas a acções de melhoria, uma vez que algumas das respostas apontam os mesmos aspectos. A amostra recolhida corresponde na sua totalidade a indivíduos do sexo feminino, com idades entre os 30 e os 62 anos. Dos inquiridos 60% trabalha nos departamentos da Faculdade e os restantes em serviços, trabalhando na FCT/UNL há 4 anos até há 35 anos.

Os inquiridos não apontaram sugestões de melhoria, fizeram sugestões e comentários em determinadas áreas onde estavam mais descontentes. As áreas são as seguintes:

1. Modo como o sistema de avaliação do desempenho é gerido (SIADAP)
2. Forma como os objectivos individuais e de grupo são fixados

Em relação as estas duas áreas constatou-se que tanto os inquiridos como quem fixa os objectivos individuais e de grupo, que posteriormente permite a avaliação do desempenho dos colaboradores, consideram o sistema confuso. Foi referido que “os funcionários devem ser avaliados segundo as suas capacidades”, que quando atingem os objectivos fixados devem “ser recompensados com promoções”, entre outros.

Essencialmente pensa-se que o que está em causa é a falta de compreensão e de esclarecimento sobre o SIADAP. A avaliação do desempenho tanto dos colaboradores como dos serviços é indispensável, e é também bastante importante que os colaboradores compreendam tanto o âmbito da avaliação como o seu modo de funcionamento e objectivos. O manual da qualidade, proposto na secção 3.2, onde deverá constar a importância do SIADAP e de outros mecanismos de avaliação, e os procedimentos para a realização do SIADAP propostos no Anexo I poderão ser de extrema utilidade no colmatar destas dúvidas. Adicionalmente, as chefias e os responsáveis de cada serviço e departamento assumem um papel fundamental na consolidação e na compreensão deste mecanismo e da sua importância.

3. Formação oferecida para desenvolver novas competências ou melhorar as competências actuais

Os inquiridos criticam o facto de não haver formação e sugerem que a Faculdade disponibilize acções de formação com maior frequência e em diferentes áreas. A existência de acções de formação de todos os colaboradores é essencial para o desenvolvimento das suas actuais competências e desenvolvimento de novas. Este aspecto vai ao encontro tanto de um dos KPI proposto para a FCT/UNL na secção 3.4, como do SIADAP 2 e 3 e também do facto de que o desempenho de qualquer organização está intimamente relacionado com a qualidade dos seus colaboradores.

4. Condições de Segurança - Refere-se que é necessário aumentar a vigilância dos parques e do exterior dos edifícios.
5. Condições de Higiene - Os inquiridos apontam a falta de limpeza dos gabinetes, do refeitório, dos bares e das casas de banho.
6. Serviços de Refeitório e Bar – Refere-se que são de baixa qualidade e que é necessária uma melhor extracção do ar. Os inquiridos sugerem a existência de um refeitório semelhante ao dos alunos para os colaboradores.

São realizadas três sugestões adicionais que se considera importante divulgar:

- Existência de um médico alguns dias por semana no centro médico da FCT/UNL;
- Criação de um espaço recreativo com ginásio, uma sala de convívio e que oferecesse algum tipo de formação como artes plásticas;
- Possibilidade de implementar o “teletrabalho” que teria como vantagens poder trabalhar sem interrupções e realizar uma melhor gestão do tempo.

No que diz respeito à ordenação por ordem de importância das áreas a melhorar não foi possível tirar qualquer conclusão, por um lado devido às poucas respostas recebidas, mas principalmente devido à falta de compreensão do que era pedido por parte dos inquiridos. A maioria não ordenou, “repetindo os números”.

No âmbito desta dissertação pensa-se que será possível colmatar as falhas sentidas ao nível das áreas 1, 2 e 3 supramencionadas, sendo que os restantes comentários e sugestões deverão ser avaliados por quem de direito.

5. Considerações Finais

As razões que estão na base desta dissertação sobre a Avaliação e Melhoria Contínua do Desempenho das Instituições de Ensino Superior são, por um lado, o crescente interesse demonstrado pela sociedade na avaliação do desempenho destas instituições acompanhado pelo movimento de algumas universidades no processo de avaliação através de entidades acreditadas, como a EUA ou a QAA. E, por outro lado, a recente legislação sobre o regime jurídico da avaliação do ensino superior (Lei nº38/2007). Esta última fez com que a necessidade de criar mecanismos para avaliação e melhoria contínua do desempenho da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa se tornasse numa prioridade aos olhos da Direcção.

Crê-se terem sido atingidos todos os objectivos propostos para esta dissertação, e principalmente, considera-se que com a proposta do Sistema Integrado de Gestão do Desempenho tenham sido criadas condições para atingir os objectivos da avaliação da qualidade que constam na Lei nº38/2007 de 16 de Agosto. Isto é, tendo por base o TQM, a melhoria da qualidade da FCT/UNL poderá ser alcançada com a utilização das metodologias e ferramentas propostas que devem ser utilizadas com base no ciclo contínuo PDSA (modelos de auto-avaliação, *benchmarking*, definição e monitorização de KPI, administração de questionários para avaliação da satisfação, e outras que venham a ser implementadas); a prestação de informação fundamentada à sociedade sobre o desempenho da Faculdade atingir-se-á com o desenvolvimento de um SI com as funcionalidades propostas nas várias vertentes e que integre a informação relativa a todos os processos, actividades e acções da instituição, sendo que o Portal será a porta para que a Sociedade conheça o progresso da Faculdade; por fim, a única “ferramenta” para a institucionalização da cultura para a melhoria contínua e garantia de qualidade é o comprometimento, o envolvimento e o empenho, inicialmente da Gestão de Topo, passando progressivamente para as chefias dos serviços e departamentos, e enraizando-se em todos os colaboradores e estudantes.

Da implementação do modelo de auto-avaliação CAF à Biblioteca, o qual contribuiu positivamente para que os colaboradores identificassem áreas onde era necessário actuar para melhorarem o seu desempenho, recomenda-se que este seja alargado aos restantes serviços e departamentos da Faculdade. Quanto mais cedo se iniciar este processo, mais cedo se poderá identificar e estabelecer prioridades de acção no sentido da gestão pela qualidade total e na interiorização da necessidade de mudança. No entanto, salienta-se, para que não sejam

sentidas as mesmas dificuldades que na Biblioteca, deve-se realizar uma reflexão quer individual quer de grupo antes da realização do processo de auto-avaliação para que seja compreendido o modelo, o seu âmbito, sejam identificados os processos e actividades do serviço ou departamento.

Outro meio, que não inviabiliza a auto-avaliação mas apenas complementa, através do qual os serviços e departamentos da Faculdade podem ver melhorados os seus processos é através da certificação através Norma ISO 9001:2000, também uma ferramenta do TQM. A Reitoria da Universidade de Coimbra já foi certificada através desta norma. De realçar que estas ferramentas, modelos de auto-avaliação e Norma ISO 9001:2000, quando utilizadas em conjunto com o *benchmarking* e de um modo contínuo segundo o ciclo PDSA aumentam substancialmente o seu potencial.

Para além da importância que os modelos de auto-avaliação, a norma ISO 9001:2000 e o *benchmarking* assumem em cada serviço e departamento individual, estes permitem que, após um período inicial, o modelo de excelência da EFQM possa ser aplicado à Faculdade (relembre-se que este modelo também pode ser aplicado aos serviços e departamentos, sendo que a CAF é baseada no referido modelo). Nesse momento, será possível um primeiro conhecimento do estado da Faculdade no que diz respeito ao seu desempenho.

Apesar de não terem sido administrados, os questionários para avaliação da satisfação dos funcionários não docentes permitem acompanhar tanto a evolução da satisfação destes, identificando áreas que devem ser alvo de acções de melhoria, como a alteração das suas necessidades e requisitos. É importante alargar a administração deste tipo de questionários a todos os clientes da Faculdade pelas razões acima referidas. E também, porque através destes é possível comparar a percepção da qualidade que os clientes têm dos serviços oferecidos pela FCT/UNL com a percepção da qualidade que a Faculdade tem dos serviços que presta. Diferenças significativas nestas avaliações deverão ser alvo de análise pormenorizada.

A definição de KPI tanto ao nível da Faculdade como ao nível de departamentos ou serviços, caso da Biblioteca, é de extrema utilidade e um apoio importante das ferramentas acima referidas. Os KPI não são estáticos e para além de terem de ser monitorizados continuamente, devem também ser redefinidos quando a Direcção considerar oportuno.

Estas acções só contribuem para a real melhoria do desempenho da Faculdade se implementadas de modo integrado, ou seja, se tiveram por base o Sistema Integrado de

Gestão do Desempenho. A estrutura do Sistema Integrado proposto, a qual vai ao encontro dos objectivos expressos na Lei nº38/2007, é uma mais-valia na medida em que está assente nos princípios do TQM, interligando todas as áreas de actuação da FCT/UNL, desde as dimensões *core* às dimensões de suporte, atingindo todas as partes interessadas, numa lógica PDSA, através de um SI que integre todos os processos e toda a informação da Faculdade. Existem na FCT/UNL dimensões de suporte como a Gestão e Sustentabilidade Ambiental e a Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho que já estão estruturadas na óptica da gestão pela qualidade total. Estes processos, procedimentos e estrutura devem ser também integrados no Sistema proposto, bem como outros que venham a ser desenvolvidos neste contexto.

Por fim, e dado a FCT ser apenas uma das unidades orgânicas da UNL, seria interessante e extremamente benéfico o alargamento deste Sistema Integrado a toda a Universidade Nova de Lisboa. Assim, seria possível realizar uma avaliação do desempenho global e uma comparação com outras universidades nacionais e internacionais.

Bibliografia

- Aspinwall, E. M., e Owlia, M. S. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education* , 4 Nº2, pp. 12-20.
- Bergman, B., & Klefsjo, B. (1994). *Quality: From customer needs to customer satisfaction*. Londres: McGraw-Hill.
- Besterfield, D. H., *et al.*, (1999). *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- CAF, (2006). *Estrutura Comum de Avaliação - Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*. European Institute of Public Administration.
- Calvo-Mora, A. *et al.*, (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education* , 14 Nº 2, pp. 99-102.
- Cianfrani, C. A. *et al.*, (2001). *Iso 9001:200 explained*. Milwaukee, USA: American Society for Quality Control.
- CNÉ, (Novembro 2003). *Livre des références - Handbook of Standards for Quality Management in French Higher Education Institutions*.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. Nova York: McGraw-Hill .
- CUC. (2006). *CUC Report on the Monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators*.
- Cullen, J. *et al.*, (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality Assurance in Education* , 11 Nº1, pp. 5-12.
- Deming, W. E., (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts: MIT Press.
- Dicionário da Língua Portuguesa, (2003). Porto: Porto Editora.
- Edvardsson, B. *et al.*,(2003). Quality Management in Europe - Innovation and TQM in Swedish higher education institutions - possibilities and pitfalls. *The TQM magazine* , 15 Nº2, pp. 99-107.
- EFQM, (Maio de 2009). *EFQM*. Obtido em Maio de 2009, de www.efqm.org
- ENQA, (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.
- Hellsten, U., e Klefsjo, B., (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine* , 12 Nº4, pp. 238-244.
- Herget, J., e Hierl, S., (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New Library World* , 108 Nº11/12, pp. 526-544.

Hill, F. M., e Taylor, W. A. (1991). Total Quality Management in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 5 N^o5, pp. 4-9.

Juran, J., e Gryna, F., (1993). *Quality planning and analysis: from product development through use*. Nova York: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Klesfsjo, B. *et al.*, (2003). Quality Management in Europe - Innovation and TQM in Swedish higher education institutions - possibilities and pitfalls. *The TQM magazine*, 15 N^o2, pp. 99-107.

Kosh, J. V., (2003). TQM: Why is its impact in higher education so small? *The TQM Magazine*, 15 N^o5, pp. 325-333.

Leal, A. *et al.*, (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education Vol. 14 No. 2*, pp. 99-102.

Longbottom, D., e Osseo-Asare, A. E., (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 10 N^o1, pp. 26-36.

Oakland, J. S., e Sohal, A. S., (1995). *Total Quality Management - text with cases*. Butterworth Heinemann.

RAE, (2009). www.rae.ac.uk/. Obtido em Julho de 2009

Reis, R. L., e Reis, H. P., (2008). *Gestão Estratégica aplicada a Instituições do Ensino Superior*. Lisboa: Escolar Editora.

Ritz, D., e Jaraiedi, M., (1994). Total Quality Management Applied to Engineering Education. *Quality Assurance in Education*, 2 N^o1, pp. 32-40.

Sirvanci, M. B., (2004). TQM implementation: Critical issues for TQM implementation in higher education. *The TQM Magazine*, 16 N^o6, pp. 382-386.

University of Birmingham KPI, (2009).

www.planning.bham.ac.uk/corpplan/UoB_KPIs_0309.pdf. Obtido em Maio de 2009

UNL, (Janeiro 2009). Relatório de Auto-avaliação da UNL.

Venkatraman, S., (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15 N^o1, pp. 92-112.

Legislação consultada

Anexo nº 8282/2004 – Regulamento dos serviços da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Decreto-lei nº369/2007 de 5 de Novembro – Agencia de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

Despacho nº 3484/2009 - Estatutos da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Despacho Normativo nº 42/2008 – Estatutos da Universidade Nova de Lisboa

Lei nº 38/2007 de 16 de Agosto – Aprovação Regime Jurídico da avaliação do ensino superior

Lei nº62/2007 de 10 de Setembro – Regime Jurídico das instituições do ensino superior

Lei nº66-B/2007 de 28 de Dezembro – Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do Desempenho na Administração Pública

Portaria nº1633/2007 de 31 de Dezembro – Modelos de fichas para a avaliação do desempenho dos dirigentes e demais trabalhadores da Administração Pública

Anexos

Anexo I – SIADAP

Anexo I.1: Procedimento para avaliação do desempenho dos serviços da FCT/UNL (SIADAP 1)

Âmbito

A avaliação do desempenho dos serviços destina-se a todos os serviços e departamentos da FCT. Esta deve ser realizada no final de cada ano civil. Deve-se também realizar a auto-avaliação a qual permite evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço (Tabela I.1)

Responsabilidade

A realização da avaliação do desempenho dos serviços é da responsabilidade do chefe do serviço.

Definições

1. Objectivos de eficácia – medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados.
2. Objectivos de eficiência – relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados.
3. Objectivos de qualidade – conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

Procedimento

Utilizando o quadro de avaliação e responsabilização (QUAR) na Tabela I.1, a avaliação do desempenho dos serviços e departamentos da FCT tem o seguinte procedimento:

1. No início de cada ano civil, devem-se fixar os objectivos do serviço para o ano que se inicia, em termos de eficácia, eficiência e qualidade, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos da FCT, os resultados da avaliação do desempenho do serviço no ano anterior e as disponibilidades de recursos.
2. Aprovar, manter ou alterar o mapa de pessoal do serviço.
3. Elaborar e aprovar do plano de actividades do serviço para o ano que se inicia, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e respectivas fontes de verificação (ver Tabela I.2).
4. No final do ano civil, deve-se:
 - 4.1 Avaliar os resultados atingidos em cada objectivo, tendo sido estabelecidos os seguintes níveis:
 - a) Superou o objectivo;
 - b) Atingiu o objectivo;
 - c) Não atingiu o objectivo.
 - 4.2 Identificar os desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;

- 4.3 Avaliar qualitativamente os serviços, tendo sido estabelecidos os seguintes níveis:
- a) Desempenho *bom*, atingiu todos os objectivos superando alguns;
 - b) *Desempenho satisfatório*, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
 - c) *Desempenho insuficiente*, não atingiu os objectivos mais relevantes.
5. Podem ser seleccionados os serviços que mais se distinguiram no seu desempenho para atribuição da distinção de mérito, reconhecendo o *Desempenho Excelente* até 20% dos serviços e departamentos da Faculdade. Esta atribuição assenta numa justificação com motivos relacionados com:
- a) Evolução positiva e significativa nos resultados obtidos em comparação com os anos anteriores;
 - b) Excelência de resultados obtidos, demonstrada designadamente por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência;
 - c) Manutenção do nível de excelência antes atingido, se possível com a demonstração referida na alínea anterior.
6. A auto-avaliação é obrigatória e deve ser acompanhada de informação relativa:
- a) À apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;
 - b) À avaliação do sistema de controlo interno;
 - c) Às causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes;
 - d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afectem os resultados a atingir;
 - e) À comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação;
 - f) À audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na auto-avaliação do serviço.
7. Elaboração e divulgação do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, integrando também o relatório de auto-avaliação, e identificação de áreas críticas para actuar no ano civil seguinte.

Referências

- Lei nº66 B/2007 de 28 de Dezembro

Este procedimento não dispensa a consulta da referida lei. Pretende simplificar a compreensão do mecanismo de avaliação.

Tabela I.1: QUAR - Quadro de avaliação e responsabilização para avaliação do desempenho dos serviços da FCT (SIADAP 1)

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)											
Missão do Serviço:											
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	OE I										
	OE II										
OBJECTIVOS OPERACIONAIS (OO)	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ANO n-1	ANO n META	PESO	PONDERAÇÃO	RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO			DESVIO
								Superou	Atingiu	Não atingiu	
EFICÁCIA											
EFICIÊNCIA											
QUALIDADE											
RESULTADOS AGREGADOS						Avaliação Final do Serviço					
			Contribuição para a avaliação final			Quantitativa			Qualitativa		
Eficácia	Peso										
	Resultado dos objectivos										
Eficiência	Peso										
	Resultado dos objectivos										
Qualidade	Peso										
	Resultado dos objectivos										

Tabela I.2: Quadro para definição dos indicadores de desempenho para a avaliação do desempenho dos serviços da FCT

INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTRICAS	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FONTE DE VERIFICAÇÃO
Indicador 1			
Indicador 2			
Indicador 3			

Notas finais sobre o estabelecimento de indicadores de desempenho

- Os indicadores de desempenho a estabelecer no QUAR devem obedecer aos seguintes princípios:
 - Pertinência face aos objectivos que pretendem medir;
 - Credibilidade;
 - Facilidade de recolha;
 - Clareza;
 - Comparabilidade.
- Os indicadores devem permitir a mensurabilidade dos desempenhos.

Anexo I.2: Procedimento para avaliação do desempenho dos Funcionários não Docentes responsáveis de serviços da FCT/UNL (SIADAP 2)

Âmbito

A avaliação do desempenho global através destina-se a todos os funcionários não docentes da FCT que sejam chefes ou responsáveis de serviços ou divisões. Esta deve ser realizada de acordo com o termo das respectivas comissões de serviço no fim do prazo para que foram nomeados. No entanto, quando o seu exercício não for titulado em comissão de serviço a avaliação deve ser realizada anualmente no final de cada ano civil.

Definições

Competências – o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções pelo funcionário.

Procedimento

Utilizando a ficha para avaliação do desempenho dos Funcionários não Docentes chefes de serviço (SIADAP 2) presente na Portaria nº1633/2007 de 31 de Dezembro, o procedimento para a avaliação do desempenho dos funcionários da FCT tem o seguinte procedimento:

1. No início de cada ano civil, deve-se:
 - 1.1 Fixar pelo menos três objectivos para cada funcionário não docente para o ano que se inicia, em termos de produção de bens e actos ou prestação de serviços, de eficiência, de qualidade e de aperfeiçoamento e desenvolvimento. Tendo em conta a missão e os objectivos estratégicos da FCT, os objectivos do serviço e os resultados da avaliação do desempenho do funcionário no ano anterior.
 - 1.2 Estabelecer para cada objectivo os indicadores de medida do desempenho.
 - 1.3 Escolher para cada funcionário pelo menos cinco Competências.
2. No final do ano civil, cada funcionário não docente deve realizar a auto-avaliação utilizando a ficha de auto-avaliação presente na Portaria nº1633/2007 de 31 de Dezembro.
3. No final do ano civil, o avaliador deve:
 - 3.1 Avaliar o grau de cumprimento de cada objectivo, tendo sido estabelecidos os seguintes níveis para a avaliação dos resultados:
 - d) *Objectivo superado*, a que corresponde uma pontuação de 5;
 - e) *Objectivo atingido*, a que corresponde uma pontuação de 3;
 - f) *Objectivo não atingido*, a que corresponde uma pontuação de 1.

O parâmetro *Resultados* é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos. A este parâmetro é atribuída uma ponderação mínima de 75%.

- 3.2 Avaliar cada competência, a qual é expressa nos seguintes níveis:

- a) *Competência demonstrada a um nível elevado*, a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) *Competência demonstrada*, a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) *Competência não demonstrada*, a que corresponde uma pontuação de 1;

O parâmetro *Competências* é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada funcionário. A este parâmetro é atribuída uma ponderação máxima de 25%.

3.3 Calcular a avaliação final a qual é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

3.4 A avaliação final deve ser expressa em termos qualitativos em função das pontuações finais obtidas:

- a) *Desempenho relevante*, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) *Desempenho adequado*, correspondendo a uma avaliação final de 2 a 3,999;
- c) *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999;

3.5 A atribuição de *Desempenho relevante* por iniciativa do avaliado ou do avaliador pode ser objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando *Desempenho excelente* (o funcionário atingiu e ultrapassou todos os objectivos e demonstrou em permanência capacidades de liderança, de gestão e compromisso com o serviço ou departamento que podem constituir exemplo para os trabalhadores).

4. Elaboração do relatório de resultados, integrando também o relatório de auto-avaliação.

Referências

- Lei nº66 B/2007 de 28 de Dezembro
- Portaria nº 1633/2007 de 31 de Dezembro

Este procedimento não dispensa a consulta da referida lei. Pretende simplificar a compreensão do mecanismo de avaliação.

Anexo I. 3: Procedimento para avaliação do desempenho dos funcionários não docentes da FCT/UNL (SIADAP 3)

Âmbito

A auto-avaliação e avaliação do desempenho SIADAP 3 destina-se a todos os funcionários não docentes da FCT. Esta deve ser realizada no final de cada ano civil.

Responsabilidade

A realização da auto-avaliação e avaliação do desempenho dos funcionários não docentes é da responsabilidade do chefe do serviço ou departamento, o avaliador, sendo que a primeira é realizada pelos próprios funcionários.

Definições

Competências – o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções pelo funcionário.

Procedimento

Utilizando a ficha para avaliação do desempenho dos funcionários não docentes em anexo, o procedimento para a avaliação do desempenho dos funcionários da FCT tem o seguinte procedimento:

1. No início de cada ano civil, deve-se:
 - 1.1 Fixar pelo menos três objectivos para cada funcionário não docente para o ano que se inicia, em termos de produção de bens e actos ou prestação de serviços, de eficiência, de qualidade e de aperfeiçoamento e desenvolvimento. Tendo em conta a missão E os objectivos estratégicos da FCT, os objectivos do serviço e os resultados da avaliação do desempenho do funcionário no ano anterior.
 - 1.2 Estabelecer para cada objectivo os indicadores de medida do desempenho.
 - 1.3 Escolher para cada funcionário pelo menos cinco Competências.
2. No final do ano civil, cada funcionário não docente deve realizar a auto-avaliação utilizando a ficha de auto-avaliação presente na Portaria nº 1633/2007 de 31 de Dezembro.
3. No final do ano civil, o avaliador deve:
 - 3.1 Avaliar o grau de cumprimento de cada objectivo, tendo sido estabelecidos os seguintes níveis para a avaliação dos resultados:
 - a) *Objectivo superado*, a que corresponde uma pontuação de 5;
 - b) *Objectivo atingido*, a que corresponde uma pontuação de 3;
 - c) *Objectivo não atingido*, a que corresponde uma pontuação de 1.

O parâmetro *Resultados* é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos. A este parâmetro é atribuída uma ponderação mínima de 60%.

3.2 Avaliar cada competência (as competências estão presentes na Portaria nº1633/2007 de 31 de Dezembro e varia consoante os cargos), a qual é expressa nos seguintes níveis:

- a) *Competência demonstrada a um nível elevado*, a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) *Competência demonstrada*, a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) *Competência não demonstrada*, a que corresponde uma pontuação de 1;

O parâmetro *Competências* é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada funcionário. A este parâmetro é atribuída uma ponderação máxima de 40%.

3.3 Calcular a avaliação final a qual é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

3.4 A avaliação final deve ser expressa em termos qualitativos em função das pontuações finais obtidas:

- a) *Desempenho relevante*, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) *Desempenho adequado*, correspondendo a uma avaliação final de 2 a 3,999;
- c) *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999;

4. Elaboração do relatório de resultados, integrando também o relatório de auto-avaliação.

Referências

- Lei nº66 B/2007 de 28 de Dezembro
- Portaria nº 1633/2007 de 31 de Dezembro

Este procedimento não dispensa a consulta da referida lei. Pretende simplificar a compreensão do mecanismo de avaliação.

Anexo II – Auto-avaliação da Biblioteca da FCT/UNL através da CAF

Anexo II.1 – CAF: Apresentação, sensibilização e esclarecimento da ferramenta



CAF
Estrutura de Avaliação Comum
Sensibilização e Esclarecimento da Ferramenta

Matilde Lima
Junho 2009

Agenda

1. Âmbito da Dissertação
2. CAF – Definição
3. Conceitos fundamentais do CAF
4. Características e finalidade do CAF
5. Benchlearning
6. Ciclo de melhoria contínua PDCA
7. Estrutura do CAF
8. Sistema de pontuação (Clássico e Avançado)
9. Critérios e sub-critérios
10. 10 Passos para utilizar o CAF
11. Considerações finais

Junho 2009 CAF - Sensibilização e Esclarecimento 2

Âmbito da Dissertação

- ✘ Dissertação em Engenharia e Gestão Industrial

Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho e Melhoria Contínua das Instituições do Ensino Superior, em particular a FCT/UNL

CAF
Estrutura Comum
de Avaliação

→

Ferramenta da Gestão da Qualidade Total (TQM) inspirada no Modelo de Excelência da EFQM e no modelo da Speyer, Universidade Alemã.

Junho 2009 CAF - Sensibilização e Esclarecimento 1

CAF - Definição

“Organizações excelentes atingem resultados excelentes ao nível do desempenho e também na perspectiva dos clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.”

Junho 2009 CAF - Sensibilização e Esclarecimento 4

CAF - Definição

- ✘ Através da auto-avaliação, o CAF ajuda as organizações públicas ou sectores das mesmas, a **melhorarem o seu desempenho**.
- ✘ Permite obter um **diagnóstico** do progresso e do nível de desempenho e também um plano de acções de melhoria.
- ✘ Facilita o **benchlearning** entre as organizações e entre as várias divisões dentro da mesma organização.

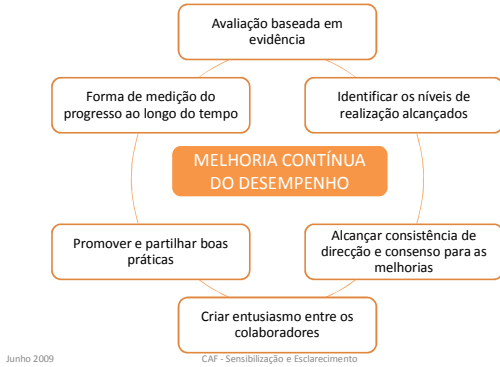
Junho 2009 CAF - Sensibilização e Esclarecimento 5

Conceitos fundamentais do CAF

- ✘ Orientação por resultados
- ✘ Focalização no cliente
- ✘ Liderança e constância de objectivos
- ✘ Gestão por processos e factos
- ✘ Envolvimento das pessoas
- ✘ Melhoria contínua e inovação
- ✘ Parcerias com benefícios mútuos e responsabilidade social corporativa

Junho 2009 CAF - Sensibilização e Esclarecimento 6

Características e Finalidade do CAF *Benchlearning*



Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

7

Benchlearning

- ✘ Encontrar **melhores formas** de fazer as coisas, com o objectivo de melhorar o desempenho global.
- ✘ Através do CAF, podem-se **identificar áreas problemáticas** e assim, procurar parceiros de *benchlearning* que tenham tido um bom desempenho nas áreas em causa.
- ✘ Aprender com os **pontos fortes/boas práticas** de outras organizações ou divisões.



Auto-avaliação é o primeiro passo para o processo de **benchlearning**.

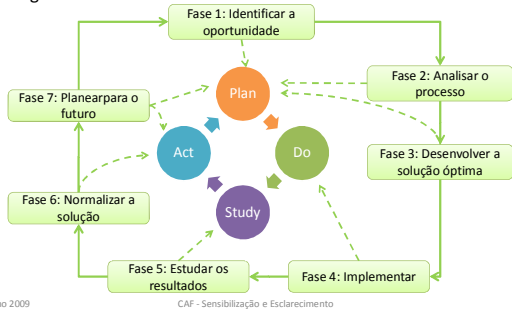
Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

8

Ciclo de Melhoria Contínua PDCA Estrutura do CAF

- ✘ Ciclo com 4 etapas que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua.

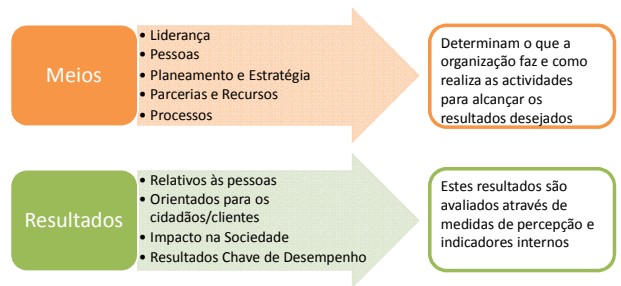


Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

9

Estrutura do CAF

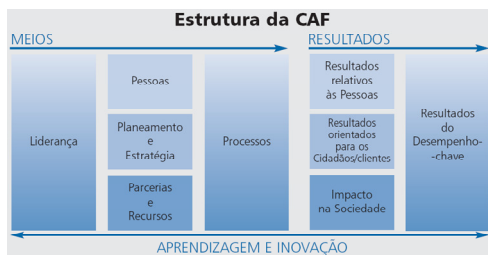


Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

10

Estrutura do CAF Sistema de Pontuação



Relação causa-efeito entre os meios e os resultados, e também no **feedback** resultados sobre os meios.

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

11

Sistema de Pontuação

- ✘ Dois sistemas de pontuação
 - **Clássico** – indicado para quando a organização ainda não esta familiarizada com o processo de auto-avaliação
 - **Avançado** – sobressai a importância do ciclo PDCA



Comparação da pontuação tem valor reduzido e implica riscos.

Objectivo principal – comparar diferentes de gerir os meios e os resultados alcançados (*benchlearning*)

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

12

Sistema de Pontuação Clássico

✖ Quadro de pontuação dos meios (lógica cumulativa)

FASE	QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS	PONTUAÇÃO	CAF 2002
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0-10	0
PLAN Planear	Existem acções planeadas nesta área.	11-30	1
DO Executar	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	31-50	2
CHECK Rever	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51-70	3
ACT Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90	4
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria continua nesta matéria.	91-100	5

(Quadro de pontuação para os resultados semelhantes ao dos meios)

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

13

Sistema de Pontuação Avançado

✖ Quadro

FASE	Evidências	QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS					
		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação						
DO Executar	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidos. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação						
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação						
ACT Ajustar	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação						

Áreas de melhoria

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

14

Sistema de Pontuação Avançado

✖ Quadro de Pontuação dos Resultados

Escala	QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS					
	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIA	Não há resultados avaliados	Tendência negativa	Tendência estável ou progresso pouco significativo	Progresso sustentável	Progresso considerável	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes
Pontuação						
METAS	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível	Os resultados não alcançaram as metas	Algumas metas foram alcançadas	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas	Todas as metas relevantes foram alcançadas
Pontuação						
	Total /200					
	Pontuação/100					

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

15

Crítérios dos Meios

1. Liderança
2. Planeamento e Estratégia
3. Pessoas
4. Parcerias e Recursos
5. Processos

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

16

Critério 1. LIDERANÇA

✖ Definição

“Os líderes dão uma orientação à organização. Desenvolvem a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso da organização a longo prazo; motivam e apoiam as pessoas actuando como modelo de conduta (...). Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização e revêem o desempenho e os resultados. São responsáveis pela melhoria do desempenho (...).”

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

17

Critério 1. LIDERANÇA

✖ Subcritérios:

Subcritérios	Exemplos
1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores	<ul style="list-style-type: none"> Criar condições para uma comunicação eficaz. Transformar a visão e missão em objectivos estratégicos.
1.2 Desenvolver, implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança	<ul style="list-style-type: none"> Definir processos e promover a criação de uma estrutura organizacional em conformidade com a estratégia.
1.3 Motivar e apoiar da organização e servir de modelo	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrar vontade pessoal sobre a mudança. Estimular, encorajar e promover uma cultura de inovação.
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada	<ul style="list-style-type: none"> Identificar as políticas públicas que afectam a organização.

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

18

Critério 1. LIDERANÇA

Critério 1. Liderança				
Avaliação do Critério 1 O que a liderança da organização faz para:				
Subcritérios				
1.1. Dar uma orientação à organização, desenvolvendo a sua missão, visão e os valores				
1.2. Desenvolver e implementar um sistema para a gestão, desempenho e mudança da organização				
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e agir como um modelo de conduta				
1.4. Gerir as relações com o nível político e outras partes interessadas com o objectivo de assegurar a partilha de responsabilidades				
Sub-critério	Pontos fortes	Áreas de melhoria	Pontuação e justificação (0-100)	Tópicos/Sugestões de melhoria (opcional)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Total (0-400)				
Media				

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

19

Critério 2. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

✘ Definição

“A forma como uma organização combina eficazmente as suas actividades determina o seu desempenho global (...).

A estratégia é transformada em planos, objectivos e metas mensuráveis. O planeamento e a estratégia reflectem a abordagem da organização para implementar a modernização e inovação.”

2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas

2.2 Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis

2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização

2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

20

Critério 3. PESSOAS

✘ Definição

“As pessoas são a organização e constituem o seu activo mais importante (...). A organização gere, desenvolve e utiliza as competências e todo o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional, de forma a implementar o planeamento e a estratégia e a assegurar o eficaz funcionamento dos processos.”

3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e estratégia

3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais

3.3 Envolver as pessoas através do diálogo

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

21

Critério 4. PARCERIAS E RECURSOS

✘ Definição

“Como a organização planeia e gere as parcerias-chave (cidadãos/clientes) e os recursos tradicionais (financeiros, tecnologia, infra-estruturas) de forma a apoiar o planeamento e a estratégia, bem como o eficaz funcionamento dos processos e assegurar aos clientes que a utilização legítima dos recursos se faz de forma responsável.”

4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes

4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes

4.3 Gerir os recursos financeiros

4.4 Gerir o conhecimento e a informação

4.5 Gerir os recursos tecnológicos

4.6 Gerir os recursos materiais

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

22

Critério 5. PROCESSOS

✘ Definição

“Como a organização identifica, gere, melhora e desenvolve os seus processos-chave de modo a implementar o planeamento e a estratégia. A inovação e a necessidade de gerar valor acrescentado para os cidadãos/clientes e outras partes interessadas são dois dos principais impulsionadores no desenvolvimento dos processos.”

5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática

5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes

5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

23

Critérios dos Resultados

1. Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes
2. Resultados relativos às Pessoas
3. Impacto na Sociedade
4. Resultados do Desempenho-Chave

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

24

Critério 6. RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES

✘ Definição

“Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos cidadãos/clientes com os produtos/serviços que presta.”

6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes

6.2 Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

25

Critério 7. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

✘ Definição

“Os resultados que a organização atinge relativamente à competência, motivação, satisfação e desempenho das pessoas.”

7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas

7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

26

Critério 8. IMPACTO NA SOCIEDADE

✘ Definição

“Os resultados que a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional.”

8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais

8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

27

Critério 9. RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE

✘ Definição

“Os resultados que a organização atinge relativamente ao planeado no que respeita à realização dos objectivos e satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas externas; e os resultados que a organização alcança no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria.”

9.1 Resultados externos

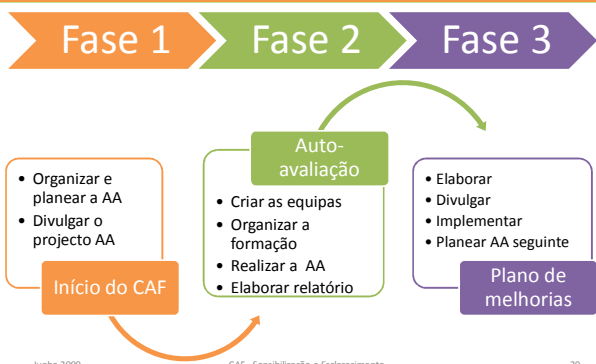
9.2 Resultados internos

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

28

10 Passos para utilizar o CAF



Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

29

10 Passos para utilizar o CAF - Fase 1

Passo 1 – Decidir como organizar e planear a AA

- ✘ Escolher o sistema de pontuação.
- ✘ Designar um líder de projecto.

Passo 2 – Divulgar o projecto de AA

- ✘ Definir e implementar um plano de comunicação dos objectivos.
- ✘ Estimular o envolvimento de todos na AA.

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

30

10 Passos para utilizar o CAF - Fase 2

Passo 3 – Criar uma ou mais equipas de auto-avaliação

- ✘ As equipas devem ser representativas das organização ou da divisão/departamento.

Passo 4 – Organizar a formação

- ✘ Organizar a informação e os documentos relevantes para a equipa de AA.
- ✘ Clarificar as partes interessadas, os produtos e serviços que são prestados e os processos chave.

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

31

10 Passos para utilizar o CAF - Fase 3

Passo 7 – Elaborar plano de melhorias

- ✘ Priorizar as acções de melhoria.
- ✘ Planear as acções no tempo.
- ✘ Integrar o plano de melhorias no plano estratégico.

Passo 8 – Divulgar o plano de melhorias

Passo 9 – Implementar o plano de melhorias

- ✘ Definir uma metodologia para monitorizar e avaliar as acções de melhoria baseada no PDCA.

Passo 10 – Planear a AA seguinte

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

33

Considerações Finais

- ✘ É de extrema importância para o meu o trabalho, a aplicação do CAF na Biblioteca.

✘ Será bastante útil para a Biblioteca:

- Avaliar o desempenho
- Criar oportunidades de melhoria
- Identificar pontos fortes
- Envolvimento de todos no processo de melhoria contínua

Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

34



Junho 2009

CAF - Sensibilização e Esclarecimento

35

Anexo II.2 – Processos da Biblioteca da FCT/UNL

1. Actividades do Processo de Tratamento Documental

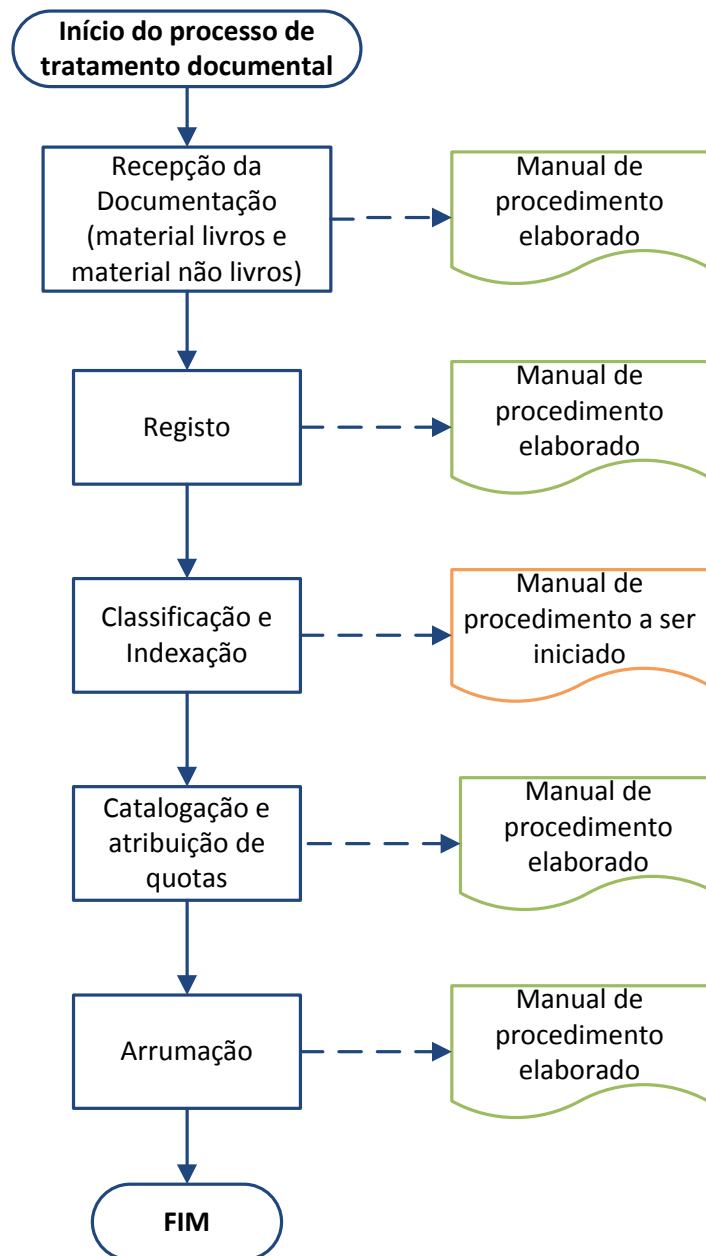


Figura II.1: Actividades do processo de tratamento documental

2. Actividades do Processo de Tratamento de Publicações Periódicas

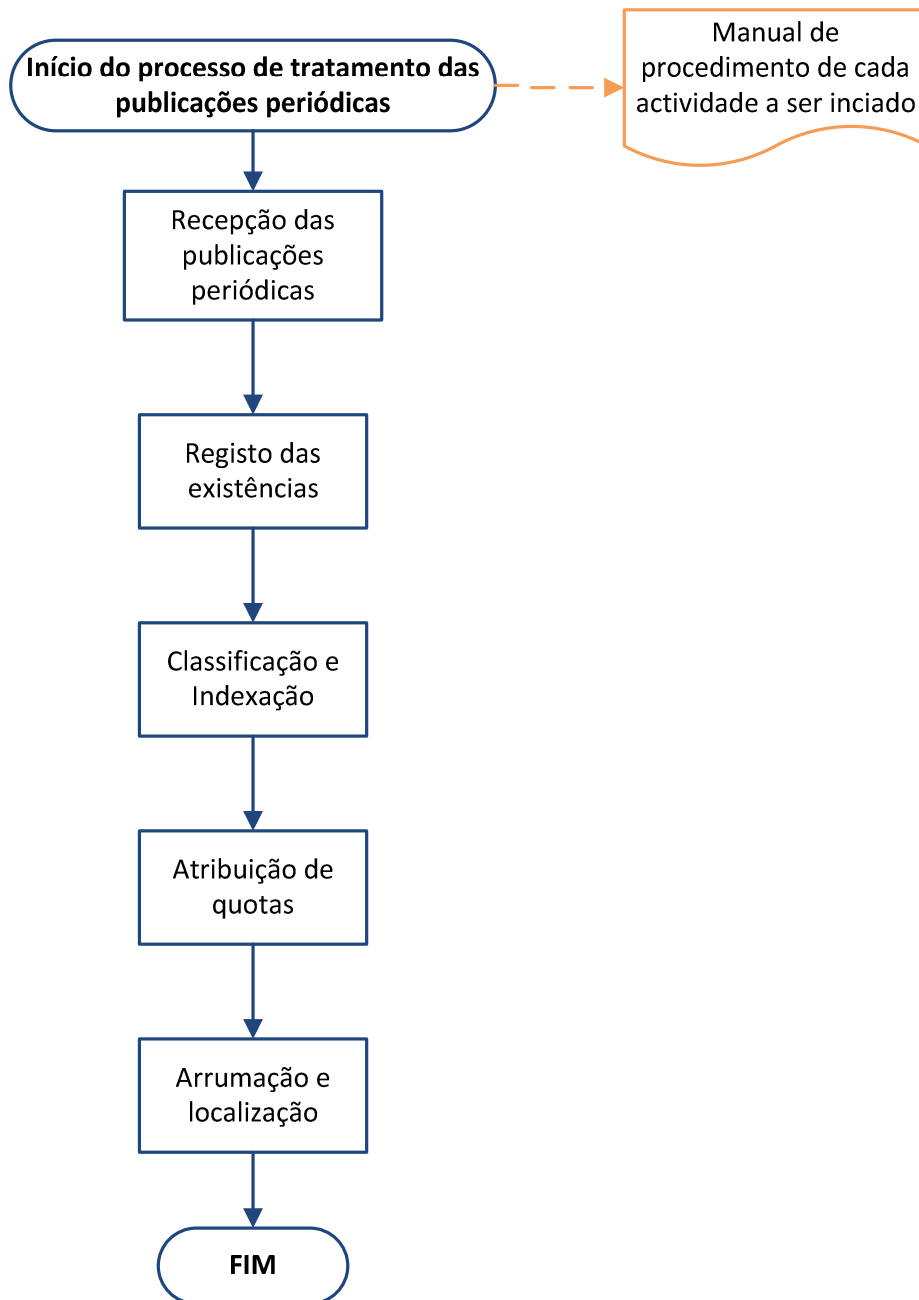


Figura II.2: Actividades do processo de tratamento de publicações periódicas

Anexo II.3 – Resultados da auto-avaliação da Biblioteca da FCT/UNL

Tabela II.1: Avaliação do critério 1 - Liderança

CRITÉRIO 1. LIDERANÇA			
Avaliação do Critério 1. Liderança			
O que a liderança da Biblioteca faz para:			
Subcritérios			
1.1 Dar uma orientação à organização, desenvolvendo a sua missão, visão e valores			
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança			
1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo			
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
1.1	<p>PONTO FORTE - A missão está definida. Os planos da Biblioteca também estão definidos. Podem ser conhecidos no site da Biblioteca, revê-se sempre que necessário.</p> <p>ÁREA DE MELHORIA - A sessão para gestão de conflitos foi realizada, foram enviadas sugestões (Esta apenas foi executada, nem sempre se actuou no sentido de rever).</p>	50	<p>Definir objectivos estratégicos de médio prazo.</p> <p>Manter a sessão da gestão conflitos mas ter mais suporte por parte da liderança.</p>
1.2	<p>PONTOS FORTES - SIADAP – Implementado sistema de avaliação do desempenho (planeia-se, executa-se, por vezes revê-se e reajusta-se).</p> <p>Estão definidas formas de gestão, as funções, responsabilidades e competências necessárias à realização dos processos, uniformizaram-se os procedimentos para várias actividades e elaboraram-se manuais de procedimentos para as mesmas (nem todas estão completamente executadas).</p>	50	Não há modelo de gestão integrado a nível global.
1.3	PONTOS FORTES - É realizada uma boa gestão das necessidades individuais (a liderança dá	30	A liderança poderia delegar mais

	<p>primazia às necessidades de cada trabalhador).</p> <p>Todos os assuntos importantes relacionados com a Biblioteca são transmitidos, oralmente ou escrito, a todos os colaboradores.</p> <p>Através do SIADAP são reconhecidos e premiados os esforços individuais.</p> <p>ÁREAS DE MELHORIA - Por exemplo, na sessão de conflitos de interesses foram dadas sugestões, mas muitas não foram “aceites”.</p> <p>Apesar do SIADAP reconhecer os esforços individuais, sentem-se diferenças de tratamento no que diz respeito à avaliação do desempenho em relação às pessoas que pertencem à fundação, visto estas não serem avaliadas.</p>		<p>trabalho, permitindo uma maior autonomia de trabalho. Poderia existir uma maior descentralização das tarefas, havendo mais trabalho em equipa e funcionando também como estímulo.</p>
<p>1.4</p>	<p>PONTOS FORTES - Boa ligação com os políticos, boas relações com o exterior e com comunidade.</p> <p>Existem parcerias e redes de trabalho e divulgação pública.</p>	<p>91</p>	
<p>Total /400</p>		<p>221/400</p>	
<p>Média do critério 1. LIDERANÇA /100</p>		<p>55,45/100</p>	

Tabela II.2: Avaliação do critério 2 - Planeamento e Estratégia

CRITÉRIO 2. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA			
Avaliação do Critério 2. Planeamento e Estratégia			
A forma como a Biblioteca faz para:			
Subcritérios			
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas			
2.2 Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis			
2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização			
2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
2.1	<p>PONTO FORTE - Em curso, estão a ser realizados três inquéritos sobre a avaliação da qualidade dos serviços da Biblioteca (Inquérito aos alunos sobre a formação de utilizadores na Biblioteca da FCT, Inquérito aos docentes/investigadores sobre a formação de utilizadores na Biblioteca da FCT e Inquérito sobre a formação de utilizadores aos coordenadores das bibliotecas universitárias), permitindo obter informação sobre algumas partes interessadas da biblioteca. Actualmente apenas em fase de execução.</p> <p>Outro modo de obter informação sobre as necessidades das partes interessadas é através do contacto e sugestões espontâneos das pessoas. Têm sido realizadas sessões de formação inicial dos utilizadores (esta acção é planeada, executada, revista e ajustada quando necessário).</p>	53	<p>Serem elaborados mais relatórios de actividades.</p> <p>Realizar-se uma análise SWOT, onde se identifiquem os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.</p>
2.2	<p>PONTOS FORTES - O planeamento e estratégia são reajustados de acordo com as sugestões das partes interessadas. Por exemplo, já foram ajustados de procedimentos para a reserva de salas, reajustes do regulamento.</p>	95	<p>Considera-se que nesta área tem sido feito um bom trabalho.</p>

Frequentemente é feito <i>benchmarking</i> a outras bibliotecas.			
2.3	<p>PONTOS FORTES - Foram definidos alguns objectivos, por exemplo, implementar uma carta da qualidade até 2010, planeamento do repositório, planeamento em relação ao tratamento documental, planeamento para 2010 das actividades culturais. Algumas destas actividades são revistas, outras não.</p> <p>ÁREA DE MELHORIA - Implementa-se, por vezes, sem planeamento e estratégia definidos de maneira formal.</p>	60	<p>Deve-se melhorar a comunicação daquilo que está a ser executado às partes interessadas.</p> <p>Deve-se definir o planeamento e a estratégia de modo mais formal.</p>
2.4	<p>PONTOS FORTES - Existe uma cultura aberta à inovação através da prática de <i>benchmarking</i> a outras bibliotecas, planeamento da carta da qualidade.</p> <p>Foi organizado o processo do tratamento documental, apesar de não ser visível ao utilizador, traduziu-se num aumento de produtividade.</p> <p>Eliminaram-se certos procedimentos que se traduziram num aumento de produtividade.</p> <p>Criaram-se canais que permitem a comunicação com as partes interessadas, como por exemplo, <i>blog</i>, presença em redes sociais (<i>facebook</i>, <i>twitter</i>), presença no <i>youtube</i>.</p> <p>As reservas das salas podem ser feitas online.</p>	80	Todas as actividades são planeadas, executadas, revistas e algumas ajustadas.
Total /400		288/400	
Média do critério 2.PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA /100		72/100	

Tabela II.3: Avaliação do critério 3 - Pessoas

CRITÉRIO 3. PESSOAS			
Avaliação do Critério 3. Pessoas			
O que a Biblioteca faz para:			
Subcritérios			
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e estratégia			
3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais			
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
3.1	<p>PONTOS FORTES - De modo a planear, gerir e melhorar os recursos humanos existe o “Gestor de tarefas” que permite também avaliar a produtividade de cada um. São fornecidas condições aos colaboradores para conciliarem a vida profissional com a vida familiar.</p> <p>ÁREA DE MELHORIA - Por vezes, principalmente nas alturas menos oportunas, falham os ares condicionados, por exemplo.</p> <p>As acções são planeadas, executadas, revistas, algumas ajustadas.</p>	71	Há aspectos que não dependem directamente da Biblioteca, pelo facto dos trabalhadores pertencerem à função pública, e que por isso não podem ser ajustados, como por exemplo, pagar mais consoante o desempenho.
3.2	<p>PONTOS FORTES - Preocupação em colocar as pessoas em tarefas que tenham mais rendimento, isto é, adequação das tarefas às competências.</p> <p>Existência da Sessão de gestão de conflitos e de stress.</p> <p>Existem pessoas que realizam formação por vontade própria. Existem sessões de esclarecimento e informação. Existem sessões internas entre os funcionários.</p> <p>No geral, há a consciência para a necessidade de formação, mas por vezes não há autorização para a realização das mesmas.</p>	50	<p>Mais sessões e hipótese de formação.</p> <p>Formação na área das ciências documentais, a qual é considerada de extrema importância.</p> <p>Falta de recursos financeiros para os cursos e formações.</p>

	<p>ÁREA DE MELHORIA - Apenas se planeiam e executam algumas acções de formação. Não são avaliados os resultados das mesmas.</p>		
<p>3.3</p>	<p>PONTOS FORTES - Existe boa comunicação de informação. São realizadas reuniões regulares, diárias ou semanais. Existe um ambiente onde é possível fazer sugestões. Sempre que possível delegação de responsabilidades. Há bom trabalho em equipa em certas equipas.</p> <p>ÁREA DE MELHORIA - Não são realizados questionários aos colaboradores.</p>	<p>71</p>	<p>Fomentar e implementar o trabalho em equipa.</p> <p>Descentralização do trabalho.</p> <p>Apesar de estabelecidas e planeadas algumas equipas de trabalho dentro da biblioteca, poderia ser mais executado.</p> <p>Existir mais comunicação entre as equipas de trabalho, e os seus membros.</p> <p>Realizar inquéritos de satisfação aos colaboradores.</p>
<p>Total /300</p>	<p>192/300</p>		
<p>Média do critério 3.PESSOAS /100</p>	<p>64/100</p>		

Tabela II.4: Avaliação do critério 4 - Parcerias e Recursos

CRITÉRIO 4. PARCERIAS E RECURSOS			
Avaliação do Critério 4. Parcerias e Recursos			
O que a Biblioteca faz para:			
Subcritérios			
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes			
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes			
4.3 Gerir os recursos financeiros			
4.4 Gerir o conhecimento e a informação			
4.5 Gerir os recursos tecnológicos			
4.6 Gerir os recursos materiais			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
4.1	PONTOS FORTES - Parcerias com todas as unidades orgânicas da UNL (2 projectos - repositório da UNL e projecto da literacia da informação, esta última está planeada, na próxima semana vai haver uma reunião para distribuição de tarefas). Parcerias a nível nacional – repositório nacional Muitas acções planeadas e executadas, poucas revistas.	70	Maior apoio institucional – decisões políticas que permitem avançar com os processos
4.2	Tenta-se interagir com o utilizador (cliente) no entanto com alguma cautela. A Biblioteca demonstra receptividade para aceitar sugestões e faz os ajustes que achar adequados e quando necessário (Nem sempre se tem capacidade de resposta). Estão em curso inquéritos aos utilizadores.	35	Poderia existir mais interacção com os clientes acerca da utilização dos serviços.
4.3	A Biblioteca não tem autonomia financeira. Apenas pede orçamentos e assegura que os serviços e produtos imprescindíveis estão disponíveis (revistas, livros).	91	

	<p>PONTOS FORTES - Todos os anos é atribuído o orçamento pela FCT/UNL que é distribuído pelas despesas correntes (reparação de equipamentos, pagamento de <i>software</i>, etc) e verbas de cultura (documentação, livros, recursos digitais, publicações periódicas).</p> <p>Existe ainda controlo das despesas de telefone e ainda a racionalização das impressões e fotocópias.</p> <p>A Biblioteca apresenta as receitas e passa recibos.</p> <p>Estas actividades são planeadas, executadas, revistas e ajustadas anualmente.</p>		
4.4	<p>PONTO FORTE - A Biblioteca gere toda a informação relevante relacionada com a competência e âmbito da biblioteca – criam-se canais como a B-on, acessos gratuitos.</p> <p>Em termos de informação de gestão, existem diversos canais internos, por exemplo, <i>e-mail</i> ou reuniões, os quais permitem fazer chegar a informação às partes interessadas</p> <p>ÁREA DE MELHORIA - Em relação à monitorização da informação existem acções planeadas e em curso, não estão finalizadas.</p>	50	Em relação aos inquéritos ainda se está na fase de recolha de informação, ainda não estão a analisar nem a monitorizar. O mesmo para a existência de outros indicadores de desempenho que ainda não existem.
4.5	<p>PONTOS FORTES - Existem várias ferramentas que permitem apoiar os processos de gestão e o próprio fornecimento dos serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de tarefas - gestor de tarefas • Gestor do conhecimento – moodle, repositório • Aprendizagem – sessões de esclarecimento e formação. • Redes de trabalho – folhas de registo, ferramentas estatísticas. 	91	Existência de um melhor SI - Software livre por exemplo. Mais apoio informático Existência de sistemas de empréstimo automático.
4.6	<p>PONTOS FORTES - É realizada a reciclagem de papel, pilhas. Utiliza-se papel reciclado, tanto</p>	70	Reciclagem podia ser melhor.

<p>quanto possível. Existe uma consciência para tentar utilizar menos impressão de cópias em papel.</p> <p>A Biblioteca tem uma iniciativa ambiental – autocolantes nas portas do elevador de modo a lembrar as pessoas para pouparem energia e irem a pé.</p> <p>Dentro da autonomia e responsabilidade da Biblioteca, faz-se a manutenção dos equipamentos e edifícios, ou pede-se para que seja feita.</p> <p>ÁREA DE MELHORIA - Existem algumas dificuldades em termos de acesso à Biblioteca para pessoas com deficiências, no entanto, esta responsabilidade é exterior ao âmbito da biblioteca.</p>		<p>Poderia existir uma maior preocupação com a iluminação e utilização das luzes.</p>
Total /500	407/600	
Média do critério 4.PARCEIRIAS E RECURSOS /100	67,8/100	

Tabela II.5: Avaliação do critério 5 - Processos

CRITÉRIO 5. PROCESSOS			
Avaliação do Critério 5. Processos			
O que a Biblioteca faz para:			
Subcritérios			
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática			
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes			
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
5.1	<p>PONTOS FORTES - O objectivo é que todos os processos da biblioteca estejam documentados.</p> <p>A Biblioteca tem três processos com diversas actividades (processo do tratamento documental de material livro e material não livro, processo do tratamento das publicações periódicas e processo do atendimento ao público, ver descrição dos processos no anexo II.2).</p> <p>Actualmente existem manuais de procedimentos para as actividades do processo do tratamento documental: actividade de recepção do documento, actividade de registo, actividade de catalogação e atribuição de quotas e actividade de arrumação.</p> <p>Também as actividades do processo de atendimento ao público têm manual de procedimento.</p> <p>Está a ser concluída a elaboração do manual de procedimento para o tratamento das publicações periódicas.</p> <p>Já está planeada e no início de elaboração o manual de procedimento para a actividade de classificação e indexação do processo de tratamento documental.</p> <p>Para todas as actividades de cada processo existem equipas devidamente identificadas, sem existir uma única pessoa com responsabilidade máxima sobre todo o processo. Está bem definido o que cada</p>	91	<p>Continuar o trabalho e ir ajustando.</p> <p>Não há bem noção de quantos empréstimos online e presenciais são realizados.</p> <p>Definição de indicadores para monitorizar os processos.</p>

	<p>colaborador faz, embora sejam polivalentes.</p> <p>É frequente, por exemplo, o envio de e-mails com informação sobre os procedimentos e a forma de trabalhar. Os colaboradores também dão sugestões para alterar e melhorar os procedimentos de trabalho, por exemplo, foram eliminadas certas barreiras que permitiram agilizar os processos e procedimentos como a integração da folha de registo e ser possível registar nos balcões de atendimento.</p> <p>Os colaboradores são envolvidos na concepção dos processos.</p> <p>ÁREAS DE MELHORIA - Existem alguns indicadores, por exemplo, catalogar e indexar ate ao prazo x, algumas estatísticas de utilização das revistas</p>		
5.2	<p>PONTOS FORTES - Toda a acção da Biblioteca é dirigida para a satisfação do cliente.</p> <p>Existe um computador para invisuais.</p>	95	
5.3	<p>PONTOS FORTES - É frequente pesquisar aquilo que as melhores bibliotecas fazem, de modo a poder inovar os processos internos. Por exemplo, programa de formação de utilizadores, existência da câmara de expurgo ecológica – das poucas faculdades e bibliotecas que tem.</p>	91	
Total /300		277/300	
Média do critério 5.PROCESSOS /100		92,3/100	

Tabela II.6: Avaliação do critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos/clientes

CRITÉRIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES			
Avaliação do Critério 6. Resultados orientados para os cidadãos/clientes			
Os resultados que a Biblioteca atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes:			
Subcritérios			
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes			
6.2 Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
6.1	Ainda em fase de inquéritos	10	Organizar os resultados para avaliação da satisfação dos clientes.
6.2	Não existem indicadores, apenas está planeada a carta de controlo da qualidade. Actualmente o <i>help desk</i> é a única fonte de informação. Por exemplo, em relação ao tempo de processamento dos processos está-se no início de criação de mecanismos para medição.	10	Iniciar a contabilização de sugestões e reclamações. Definir alguns indicadores para medir a satisfação dos clientes.
Total /200		20/200	
Média do critério 6. RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CLIENTES /100		10/100	

Tabela II.7: Avaliação do critério 7 - Resultados relativos às pessoas

CRITÉRIO 7. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS			
Avaliação do Critério 6. Resultados relativos às pessoas			
Os resultados que a Biblioteca atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:			
Subcritérios			
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas			
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
7.1	Não há resultados.	0	Inquéritos de avaliação da satisfação dos colaboradores.
7.2	Indicadores do absentismo. Existe um mecanismo para conhecer a produtividade, o gestor de tarefas.	10	Definir alguns indicadores para medir os resultados relativamente aos colaboradores.
Total /200		10/200	
Média do critério 7. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS /100		5/100	

Tabela II.8: Avaliação do critério 8 - Impacto na Sociedade

CRITÉRIO 8. IMPACTO NA SOCIEDADE			
Avaliação do Critério 8. Impacto na sociedade			
Os resultados que a Biblioteca atingiu no que respeita ao impacto na sociedade com referencia a:			
Subcritérios			
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais			
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
8.1	Sabe-se que existem pessoas fora da FCT/UNL que visitam os eventos culturais promovidos pela Biblioteca, no entanto, não se conhecem as suas percepções nem o impacto destes eventos na sociedade. Existem também pessoas de fora que recorrem aos serviços da Biblioteca, como empréstimos inter-bibliotecas e pesquisa e consulta de documentação. Existe colaboração com a autarquia. Para qualquer destas actividades não existe informação sobre o impacto na sociedade.	0	Conhecer a percepção dos visitantes da Biblioteca no que diz respeito aos eventos culturais promovidos pela Biblioteca.
8.2	Não existem indicadores de desempenho.	0	Podem ser estabelecidos indicadores de desempenho no que diz respeito à organização de eventos culturais promovidos pela Biblioteca.
Total /200		0/200	
Média do critério 8. IMPACTO NA SOCIEDADE /100		0/100	

Tabela II.9: Avaliação do critério 9 - Resultados do desempenho chave

CRITÉRIO 9. RESULTADOS DO DESEMPENHO CHAVE			
Avaliação do Critério 9. Resultados do desempenho chave			
O cumprimento dos objectivos definidos pela Biblioteca em relação a:			
Subcritérios			
9.1 Resultados externos			
9.2 Resultados internos			
Subcritérios	Evidências	Pontuação (0-100)	Sugestões de melhoria
9.1	Não existem resultados externos sobre o grau de cumprimentos dos objectivos, sobre a melhoria da qualidade dos serviços fornecidos, sobre a eficiência dos resultados.	10	Necessário definir os indicadores dos critérios 5, 6, 7 e 8 para poder ter os resultados.
9.2	Uma estratégia de inovação foi o <i>helpdesk</i> , tem-se notado uma maior utilização do mesmo e da área do leitor para acesso a alguns serviços, como renovações, utilização dos gabinetes reservas online, etc. No entanto não existem resultados formais. Estão em curso vários projectos de parcerias, no entanto, ainda sem resultados.	40	Necessário definir os indicadores dos critérios 5, 6, 7 e 8 para poder ter os resultados.
Total /200		50/200	
Média do critério 9. RESULTADOS DO DESEMPENHO CHAVE /100		25/100	

Anexo III – Satisfação dos Funcionários não Docentes da FCT/UNL

Anexo III.1: Questionário para avaliação da satisfação dos Funcionários não Docentes

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NÃO DOCENTES

Este questionário tem como objectivo aferir o grau de satisfação dos funcionários não docentes com a FCT/UNL e ainda o grau de motivação sobre as actividades que desenvolve, através da abordagem de vários aspectos.

É muito importante que seja rigoroso e honesto nas suas respostas, só assim é possível que a FCT/UNL aposte na melhoria contínua dos serviços e actividades que desenvolve.

Não há respostas certas ou erradas, apenas se pretende conhecer a sua opinião pessoal.

O questionário é confidencial, sendo que o tratamento deste é efectuado de uma forma global, o que significa que é mantido o anonimato.

Nas perguntas que são realizadas, o nível 1 corresponde a muito insatisfeito ou muito desmotivado, enquanto o nível 6 corresponde a muito satisfeito ou muito motivado. Se não tiver opinião em relação a um item responda SO – sem opinião. Em todos os itens pode registar ou propor melhorias para esse item.

Informações pessoais

1. Género:

Masculino

Feminino

2. Idade:

3. Trabalha num departamento ou serviço: _____

4. Há quanto tempo trabalha na FCT/UNL: _____

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização

Satisfação com...	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	6	SO	
Imagem da FCT/UNL								
Desempenho global da FCT/UNL								
Papel da FCT/UNL na sociedade								
Forma como a FCT/UNL gere os conflitos de interesse								
Nível de envolvimento dos funcionários não docentes na FCT/UNL e na respectiva missão								
Envolvimento dos funcionários não docentes nos processos de decisão								
Envolvimento dos funcionários não docentes em actividades de melhoria								
Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários não docentes e a Direcção da FCT/UNL								
Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários não docentes e as chefias directas								

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão								
Satisfação com...	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	6	SO	
Aptidão da chefia directa para conduzir o respectivo serviço/divisão (<i>estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar, etc</i>)								
Aptidão do responsável do serviço/divisão para comunicar								
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor (SIADAP) foi gerido este ano								
Forma como os objectivos individuais e de grupo são fixados								
Forma como a FCT /UNL recompensa os esforços individuais e de grupo								
Postura da FCT/UNL face à mudança e à modernização (Ex. introdução de novos softwares)								

3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira								
Satisfação com...	Grau de Satisfação							O que falta para que o seu grau de satisfação seja 6?
	1	2	3	4	5	6	SO	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização								
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências								
Acções de formação que realizou até ao presente								
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização								

4. Satisfação com o estilo de liderança do responsável do serviço										
Satisfação com o responsável	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	6	SO	
Lidera através do exemplo										
Aceita críticas construtivas										
Aceita sugestões de melhoria										
Delega competências e responsabilidades										
Estimula a iniciativa das pessoas										
Encoraja a confiança mútua e o respeito										
Promove/Solicita acções de formação										
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas										
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa										

5. Níveis de motivação								
Motivação para...	Grau de Motivação							O que falta para que o seu grau de motivação seja 6?
	1	2	3	4	5	6	SO	
Aprender novos métodos de trabalho								
Desenvolver trabalho em equipa								
Participar em acções de formação								
Sugerir melhorias								

6. Satisfação com as condições de trabalho								
Satisfação com...	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	6	SO	
Ambiente de trabalho								
Modo como a FCT/UNL lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais								
Horário de trabalho								
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais e saúde								
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais								
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção								
Igualdade de tratamento na organização								

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços								
Satisfação com...	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	6	SO	
Equipamentos informáticos e <i>software</i> disponíveis								
Condições de higiene								
Condições de segurança								
Serviços de refeitório e bar								

Registe aqui alguma sugestão ou melhoria que não tenha sido abordada nos itens anteriores:

FIM DO QUESTIONÁRIO.

OS NOSSOS AGRADECIMENTOS PELA SUA COLABORAÇÃO

Anexo III.2: Questionário para avaliação da satisfação dos Funcionários não Docentes – Responsáveis de serviço/divisão

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NÃO DOCENTES – RESPONSÁVEIS DE SERVIÇO/DIVISÃO

Este questionário tem como objectivo aferir o grau de satisfação dos funcionários não docentes com a FCT/UNL e ainda o grau de motivação sobre as actividades que desenvolve, através da abordagem de vários aspectos.

É muito importante que seja rigoroso e honesto nas suas respostas, só assim é possível que a FCT/UNL aposte na melhoria contínua dos serviços e actividades que desenvolve.

Não há respostas certas ou erradas, apenas se pretende conhecer a sua opinião pessoal.

O questionário é confidencial, sendo que o tratamento deste é efectuado de uma forma global, o que significa que é mantido o anonimato.

Nas perguntas que são realizadas, o **nível 1** corresponde a muito insatisfeito ou muito desmotivado, enquanto o **nível 6** corresponde a muito satisfeito ou muito motivado. Se não tiver opinião em relação a um item responda **SO – sem opinião**. Em todos os itens pode registar ou propor melhorias para esse item.

Informações pessoais

1. Género:

Masculino

Feminino

2. Idade:

3. Trabalha num departamento ou serviço: _____

4. Há quanto tempo trabalha na FCT/UNL: _____

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização

Satisfação com...	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	6	SO	
Imagem da FCT/UNL								
Desempenho global da FCT/UNL								
Papel da FCT/UNL na sociedade								
Forma como a FCT/UNL gere os conflitos de interesse								
Nível de envolvimento dos funcionários não docentes na FCT/UNL e na respectiva missão								
Envolvimento dos funcionários não docentes nos processos de decisão								
Envolvimento dos funcionários não docentes em actividades de melhoria								
Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários não docentes e a Direcção da FCT/UNL								

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão								
Satisfação com...	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	6	SO	
Aptidão da Direcção para conduzir a FCT/UNL (<i>estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar, etc</i>)								
Aptidão da direcção para comunicar								
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor (SIADAP) foi gerido este ano								
Forma como os objectivos individuais e de grupo são fixados								
Forma como a FCT/UNL recompensa os esforços individuais e de grupo								
Postura da FCT/UNL face à mudança e à modernização (Ex. introdução de novos softwares)								

3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira								
Satisfação com...	Grau de Satisfação							O que falta para que o seu grau de satisfação seja 6?
	1	2	3	4	5	6	SO	
Politica de gestão de recursos humanos existente na organização								
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências								
Acções de formação que realizou até ao presente								
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização								

4. Satisfação com o estilo de liderança da Direcção da FCT/UNL										
Satisfação com a Direcção da FCT/UNL	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	6	SO	
Lidera através do exemplo										
Demonstra empenho no processo de mudança										
Aceita críticas construtivas										
Aceita sugestões de melhoria										
Delega competências e responsabilidades										
Estimula a iniciativa das pessoas										
Encoraja a confiança mútua e o respeito										
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança										
Promove/Solicita acções de formação										
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas										
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa										

5. Níveis de motivação								
Motivação para...	Grau de Motivação							O que falta para que o seu grau de motivação seja 6?
	1	2	3	4	5	6	SO	
Aprender novos métodos de trabalho								
Desenvolver trabalho em equipa								
Participar em acções de formação								
Sugerir melhorias								

6. Satisfação com as condições de trabalho								
Satisfação com...	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	6	SO	
Ambiente de trabalho								
Modo como a FCT/UNL lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais								
Horário de trabalho								
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais e saúde								
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais								
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção								
Igualdade de tratamento na organização								

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços								
Satisfação com...	Grau de Satisfação							Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	6	SO	
Equipamentos informáticos e <i>software</i> disponíveis								
Condições de higiene								
Condições de segurança								
Serviços de refeitório e bar								

Registe aqui alguma sugestão ou melhoria que não tenha sido abordada nos itens anteriores:

FIM DO QUESTIONÁRIO.

OS NOSSOS AGRADECIMENTOS PELA SUA COLABORAÇÃO

Anexo III.3: Percepções dos Funcionários não Docentes sobre a FCT/UNL

PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS NÃO DOCENTES SOBRE A FCT/UNL

Estas questões têm como objectivo aferir quais as áreas da FCT/UNL que devem ser sujeitas a melhorias, para que se possa melhorar o desempenho global da FCT/UNL e aumentar a satisfação de todas as partes interessadas (funcionários não docentes, docentes, investigadores, estudantes, entidades empregadoras, comunidade local, entre outros).

É muito importante que seja rigoroso e honesto nas suas respostas, só assim é possível que a FCT/UNL aposte na melhoria contínua dos serviços e actividades que desenvolve.

As questões são de carácter confidencial, sendo que o tratamento destas é efectuado de uma forma global, o que significa que é mantido o anonimato.

Os nossos agradecimentos pela sua colaboração.

1. Informações pessoais

1. Género:

Masculino

Feminino

2. Idade:

3. Trabalha num Departamento ou Serviço: _____

4. Há quanto tempo trabalha na FCT/UNL: _____

2. Áreas de melhoria

Indique para cada uma das seguintes áreas da FCT/UNL, ou para as que considerar relevantes, quais acções de melhoria que devem ser realizadas de maneira a melhorar o desempenho da organização, o desempenho dos colaboradores, as condições de trabalho e a satisfação de todos, tanto funcionários, docentes e não docentes, como alunos, investigadores, entidades empregadoras e outras partes interessadas.

Área	Sugestão de Melhoria
Gestão do serviço pelo respectivo responsável	
Relação com o responsável do serviço	
Meios de comunicação utilizados pelo responsável do serviço	
Modo como o sistema de avaliação do desempenho em vigor é gerido (SIADAP)	
Forma como os objectivos individuais e de grupo são fixados	
Formação oferecida para desenvolver novas competências ou melhorar as competências actuais	
Ambiente de trabalho	
Forma como a gestão de conflitos, queixas ou problemas pessoais são geridos na FCT/UNL	
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais e de saúde	
Condições de segurança	
Condições de higiene	
Serviços de refeitório e bar	
Equipamentos disponíveis (informáticos, <i>software</i> , telefone, etc)	
Outras áreas. Quais?	

3. Importância das áreas a melhorar

Ordene, de 1 a 16 e por ordem crescente de importância, as áreas que considera mais importantes para melhorar o desempenho da FCT e aumentar a satisfação de todas as partes interessadas (funcionários não docentes, docentes, investigadores, estudantes, entidades empregadoras, comunidade local, entre outros). O **nível 1** corresponde à área de maior importância, o **nível 2** corresponde à segunda área mais importante e por fim o **nível 16** corresponde à área menos importante.

Área	Importância relativa (1 a 16)
Mecanismos de consulta e diálogo entre os funcionários e os responsáveis de serviço	
Possibilidade de fazer críticas ou sugestões sobre questões relacionadas com o serviço ou com o respectivo responsável	
Envolvimento dos funcionários em actividades de melhoria do serviço	
Envolvimento dos funcionários em processos de decisão relativos ao serviço	
Existência de um mecanismo de avaliação do desempenho do serviço	
Fixação de objectivos para o serviço	
Existência de uma política de gestão de recursos humanos	
Existência de um sistema de avaliação do desempenho, SIADAP ou outro	
Fixação de objectivos individuais e de grupo	
Reconhecimento dos esforços individuais e de grupo e recompensa dos mesmos	
Possibilidade de desenvolver novas competências e aprender novos métodos de trabalho, por exemplo através de acções de formação	
Trabalho em equipa	
Condições de trabalho	
Condições de higiene	
Condições de segurança	
Serviços de refeitório e bar	
Outras áreas. Quais?	

Registe aqui alguma sugestão ou melhoria que não tenha sido abordada nos itens anteriores: