

transferência comuns. No que toca à rede regional, a cooperação já foi iniciada há algum tempo com o projecto do **Sistema Regional de Transferência e Tecnologia** que está em curso. No âmbito da rede este projecto deve ser alargado às mais diversas áreas de actividade e de recursos das IES que a integram.

3. ORIENTAÇÃO OPERACIONAL

3.1 Organização e equipa

Organização, liderança, coesão e partilha de princípios e valores de trabalho em equipa são essenciais para o sucesso da gestão. A escolha adequada das pessoas da equipa de um Reitor é fundamental. Uma **boa equipa** é um dos pressupostos fundamentais para gerar a expectativa racional e de apresentar garantias de sucesso da gestão da Universidade por qualquer Reitor.

A organização da equipa do Reitor vai incluir um vice-reitor para a **área do Planeamento e Qualidade**, um vice-reitor para a **área académica** e um vice-reitor para a **área da Cooperação e Internacionalização**. O director do IIFA tutelará a área da **ciência e Investigação**. Teremos também pró-reitores para matérias específicas. Já tinha adiantado que teremos um pró-Reitor para o **Marketing, Comunicação e Imagem**. Os colégios e instalações não terão pró-reitor e ficarão a cargo do administrador. Os serviços técnicos terão uma tutela política do vice-reitor para o planeamento e qualidade. O mesmo acontecerá com os restantes serviços, por exemplo, os académicos, com tutela do vice-reitor para a área académica, e os serviços de ciência e cooperação com a tutela do vice-reitor da Cooperação, mas muito ligados ao director do IIFA.

// **ALCANÇAR A META ESTRATÉGICA**
Orientação estratégica e operacional

• ORIENTAÇÃO OPERACIONAL

Equipa:

- Organização

Gestão por objectivos:

- Suportado por orientação estratégica de Metas para indicadores, desagregação por unidades orgânicas (IIFA e Escolas), Cursos, Serviços e outras unidades
- Orientado para a avaliação e reconhecimento da contribuição para metas, Apoiado por instrumentos de gestão, Capacitação da gestão e Descentralização da tomada de decisão

Sistemas de informação e Instrumentos de gestão:

- Contabilidade Analítica, SIIUE, PROQUAL, QUARS, Planos de Actividades e Orçamentos Anuais

Gestão Financeira Equilibrada:

- Novo modelo de equilíbrio financeiro estrutural

Gestão de Pessoal:

- Gestão do Pessoal Docente Orientada pelo Reconhecimento do Mérito
- Gestão transparente e exigente do pessoal não docente

Acompanhamento da qualidade da formação e dos serviços prestados e diálogo permanente com os estudantes

Marketing, Comunicação e Imagem

3.2 Gestão por objectivos

Falamos muitas vezes nas Escolas e nos seus departamentos e nos serviços sem ter uma noção das suas actividades, diferenças de **envolvimento do seu pessoal nos objectivos da universidade**, e do seu **contributo para docência e gestão dos cursos** dos diferentes níveis, **investigação produzida e publicada, projectos e prestação de serviços**, em termos de indicadores de avaliação institucional. A nível institucional é indispensável definir regras e indicadores transversais para orientação geral da Universidade.

A meta e os valores dos indicadores **objectivo de atractividade, eficiência, empregabilidade, investigação e produção científica e transferência de conhecimento** seleccionados pelo Conselho Geral e apresentados serão **desagregados por Escolas e Cursos e estabelecidos para cada ano durante o período do plano de acção 2014-2017**. Por essa via as Unidades Orgânicas serão envolvidas no quadro de objectivos fixados para o futuro, orientando os seus projectos em curso e novos projectos e actividades para a prossecução desses objectivos e o alcançar das metas.

A **gestão das unidades orgânicas por objectivos** terá por base a **utilização destes indicadores** que permitirão **planear, implementar e controlar o nível prossecução das actividades e acções** para atingir esses objectivos. Se para o efeito se entender apropriado utilizar mais indicadores devem ser escolhidos de entre o quadro de indicadores disponíveis da avaliação institucional da Universidade os considerados apropriados. A **desagregação dos indicadores** revelará de **forma transparente a posição relativa e desempenho** e permitirá monitorar por unidade orgânica e **serviço** o seu e o seu **contributo face às metas estabelecidas**.

A tomada de decisão baseada nestes indicadores viabilizará uma **afecção de recursos** da Universidade que **permita o desenvolvimento de unidades, áreas e cursos** que promovam o seu desenvolvimento.

• ORGANIZAÇÃO

Reitor

Vice-reitores:

- Área Académica
- Área da Cooperação e Internacionalização
- Área de Planeamento e Qualidade

Director do IIFA:

- Área da Ciência e Investigação

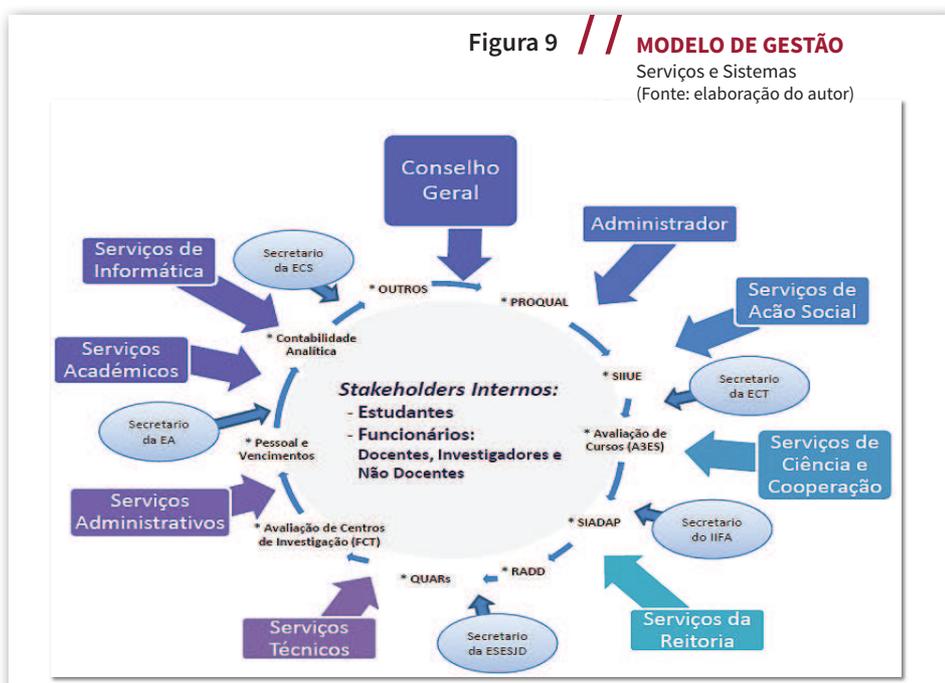
Pró-reitores:

- Marketing, Comunicação e Imagem
- Outros dossiers a definir

3.3 Sistemas de informação e Instrumentos de gestão

Há um conjunto muito relevante de **sistemas de informação**, a que falta a **contabilidade analítica**, e de **instrumentos**, conforme apresenta na figura 9, que são indispensáveis para **suportar a tomada de decisão**. Estes sistemas de informação e instrumentos servem para apoiar a gestão da **Universidade** e das suas **Unidades Orgânicas** e **Serviços** aos vários níveis, académico, ciência e investigação, cooperação, planeamento e qualidade, nomeadamente o **planeamento, avaliação e monitorização** de acções e actividades e no que toca à afectação de recursos humanos e financeiros.

Os **QuaRs**, os **Planos e Orçamentos anuais**, os **Relatórios Anuais de Actividades** devem estar integrados e associados a objectivos a alcançar que devem ser monitorados com o **SIUE**, os **Relatórios de Avaliação dos Cursos** pela A3ES e dos **Centros de Investigação** pela FCT, dos **Sistemas de Avaliação de Desempenho do pessoal docente não docente**, entre outros.



3.4 Gestão financeira equilibrada

A Universidade de Évora gasta anualmente em pessoal mais do que tem recebido de dotação orçamental do Estado. Em **2010**, a **dotação do OGE aumentou em mais de 4,4 milhões de euros**, resultante do **contrato de financiamento**, que permitiu **resolver a parte esmagadora da dívida acumulada** pela Universidade. Os valores a partir desse ano, são, em termos reais, mais difíceis de interpretar face à implementação de cortes e

reposições, mas têm, obviamente, **decrecido sucessivamente**. A dotação em 2013 ter-se-á situado à volta dos 32 milhões de euros. Com a quebra de dotação face a exiguidade de recursos esta equação vai ser cada vez mais difícil de resolver.

Temos que **caminhar estruturalmente noutra direcção**. É necessário dimensionar a massa salarial permanente de forma a ajustá-la **ao financiamento permanente** e não recorrer a receitas de actividades suplementares para o seu financiamento.

A longo prazo o dimensionamento do pessoal permanente da Universidade não pode exceder os **60% a 70% do financiamento anual do Estado**. O restante pessoal tem que ter vínculos em função de projectos de investigação, actividades de prestações de serviços e outras temporárias que contratemos.

A médio prazo, o tecto financeiro para pessoal permanente tem que ser mais baixo e representar uma componente que possibilite ter **flexibilidade para contratar** colaboradores **em função dos ciclos, procura, áreas emergentes, projectos, bolsas, cátedras**, entre outras.

Não é o corte sucessivo e generalizado, em todas as áreas, que resolve pois vamos definhando em todas as áreas. Devemos, progressivamente, caminhar para estes patamares, não substituindo pessoal em áreas com menor financiamento e número de alunos, e contratando, desta forma, em áreas que estão em desenvolvimento. É necessário **adoptar políticas de actuação, dispor dos instrumentos de avaliação e controlo**, e progressivamente **capacitar a gestão** das unidades orgânicas para **descentralizar a tomada de decisão**. Mas é preciso fazê-lo de forma planeada e não na urgência de substituição de uma pessoa por outra. A **rede regional**, com a aproximação aos politécnicos e vice-versa e necessidade de gestão integrada de recursos comuns, **será um desafio** importante para o futuro, também para estes efeitos

No entanto, no **curto prazo**, a solução para este desequilíbrio só pode ser alcançada com um **aumento de receitas**. Se temos custos fixos ou encargos permanentes, nomeadamente



peçoal, acima de níveis razoáveis para o funcionamento, é necessário de forma permanente ter níveis de receita que baixem os custos fixos, em termos relativos. Podem vir de várias fontes, incluindo OGE, receitas próprias e *overheads* de projectos e de prestações de serviços. A **orientação para a avaliação e reconhecimento da contribuição individual e colectiva** para as **metas fixadas** deve ser entendida como um incentivo à participação e prossecução dos objectivos comuns.

3.5 Gestão de pessoal

GESTÃO DO PESSOAL DOCENTE ORIENTADA PELO RECONHECIMENTO DO MÉRITO

A Universidade deve contar com **pessoal docente** e de **investigação permanente** de **grande qualidade**, qualificado, e um conjunto de colaborações externas, inclusive internacionais, que possibilitem flexibilidade e **capital relacional adequado para renovação de ideias, projectos, assuntos, ópticas, perspectivas**, características indispensáveis a uma organização dinâmica.

A médio e longo prazo, a Universidade deve procurar um melhor equilíbrio nos vínculos dos recursos humanos, **flexibilizando parte dos recursos humanos em função da actividade não permanente** através de contractos de colaboração de curto prazo, ou seja até um ano, nomeadamente de estudantes, professores, investigadores e pessoal técnico, como **estágios, bolsas e sabáticas**, por exemplo, e de médio prazo, até cinco anos, como **cátedras, pós-doutoramentos, projectos** de média e longa duração, entre outros.

Simultaneamente, é fundamental abrir **oportunidades de progressão na carreira** abrindo concursos para professor associado e catedrático, dando a possibilidade de reconhecer o mérito aos docentes e investigadores da Universidade que têm investido nas diversas áreas de missão, com relevância para a **ciência e investigação**, mas **reconhecendo o esforço e qualidade na docência** das nossas formações, **investigação aplicada e cooperação nas áreas-alvo**, e colaboração na **gestão universitária**.

GESTÃO TRANSPARENTE E EXIGENTE DO PESSOAL NÃO DOCENTE

Os funcionários não docentes dão um contributo fundamental para a qualidade de funcionamento da Universidade e para a prossecução dos objectivos. **Motivar o pessoal**

não docente para uma **participação proactiva** nos destinos e actividade colectiva da UÉ é imprescindível. Assim, importa promover a **criação de condições de trabalho físicas e psicológicas para o desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal não docente**.

A progressão de carreiras e as regras para o efeito são questões fundamentais. Promoções e acesso a categorias superiores podem ser reduzidas em períodos de maiores dificuldades mas têm que ser previstas e implementadas em função do desempenho institucional e do desenvolvimento global. Devemos reivindicar esse direito para os que se mais se empenham e apresentam resultados com valor social.

Importa ainda destacar a necessidade de adoptar **procedimentos de recrutamento** de pessoal dirigente **por concurso** público, **transparente, exigente e aberta**. O mesmo deve ser adoptado em termos política de preenchimento de posições internas baseada em **procedimento interno** de igualdade de oportunidade aberto à participação dos funcionários não docentes com **perfil de lugar e critérios de selecção**.

O **recrutamento** de colaboradores para **funções permanentes** com **contractos temporários** ou a termo certo **não deve ser prosseguido** como na prática ainda é frequente fazer. Os colaboradores temporários que permanecem anos na instituição criam, naturalmente, a expectativa de ter vínculo ou contrato sem termo. Se essa é a característica do posto de trabalho deve ser preenchido por pessoal interno permanente. Não havendo recursos humanos permanentes para desempenhar as funções abra-se a posição a concurso externo, passando o vínculo a sem termo, depois de um período experimental ou de um período máximo a termo razoável e legal.

Apoiar a **formação permanente do pessoal** não docente dos vários níveis é particularmente relevante quando falamos de uma Universidade e da sua missão. A **criação do provedor do funcionário** pode ser útil para de forma permanente implementar mecanismos de gestão transparente e para apoiar no diagnóstico de necessidades e respostas aos anseios do pessoal não docente.

3.6 Acompanhamento da qualidade da formação e dos serviços prestados e diálogo permanente com os estudantes

A Universidade tem como **pilar fundamental** da sua missão a **criação e transmissão de conhecimento**. Os estudantes são o objecto fundamental para que se orienta esse esforço. A Universidade, num sentido amplo, constitui para os estudantes um “espaço” de

aprendizagem de formação técnica e científica e de enriquecimento da sua personalidade, através de princípios, valores e comportamentos éticos, humanos e sociais.

Um **diálogo permanente** com os **estudantes**, nomeadamente com os seus representantes, é útil para monitorizar as suas necessidades, diagnosticar o que é prioritário para o seu desempenho e perceber o que os preocupa, em termos de realização e desenvolvimento. Por isso, **reuniões com periodicidade fixa**, por exemplo mensal, com a **AAUE** para troca de pontos de vista e acompanhamento da situação a cada passo relativamente a principais actividades, **envolvimento proactivo de alunos**, funcionamento dos serviços, da acção social, entre outros pontos, poderão ter resultados muito positivos.

Melhorar a qualidade da formação e o **nível de serviço ao estudante** por parte das **unidades orgânicas** e seus departamentos e dos **serviços**, deve ser uma actividade e objectivo permanente. Intensificar a cooperação com a AAUE pode ajudar a detectar e promover a resolução de problemas de alunos e proporcionar a oportunidade a serviços, que não funcionem apropriadamente, a melhorarem o seu desempenho. Há inúmeros planos em que o reforço da cooperação e o permanente diálogo com a AAUE pode melhorar a formação e os diferentes serviços prestados aos estudantes através do **permanente diagnóstico de problemas** e da promoção da sua **resolução**, em cooperação com o provedor do estudante.

3.7 Marketing, Comunicação e Imagem

A **comunicação interna e externa** é crítica, nos nossos dias, para transmitir não só o que é uma instituição, mas também para ajudar a transformar a cultura da organização para o que se quer que seja. O **marketing** tem essa filosofia e requer uma permanente aposta em termos de **criatividade, design e inovação alinhadas com a orientação estratégia e operacional** a adoptar. **Valorizar a marca** e **os cursos** da Universidade exige profissionalismo e promoção institucional no exterior.

Importa, também, reforçar a imagem e a comunicação interna para **promover o conhecimento institucional**, a motivação, a cooperação, a participação e **envolvimento de todos os grupos profissionais e sociais** nos objectivos colectivos da Universidade.