



# **PLANO DE ACTIVIDADES**

**2010**

Proposta

Maio 2010

## Nota Introdutória

O Plano de Actividades anual é o documento que define as linhas prioritárias de intervenção de uma instituição durante aquele período. Em conformidade com esta concepção, o Conselho Geral da Universidade de Évora encarou as propostas de Plano de Actividades e de Orçamento para 2010 apresentados pela anterior reitoria como documentos parciais e provisórios, concedendo à actual reitoria a oportunidade de apresentar uma renovada versão daqueles documentos programáticos.

*O Plano de Actividades para 2010* que agora apresentamos tem por base o *Programa de Acção 2010-2014* proposto ao Conselho Geral e à academia em Dezembro de 2009, aquando da eleição do Reitor. Todavia, tendo em conta o diagnóstico mais aprofundado sobre a realidade da instituição obtido ao longo dos primeiros meses de mandato, onde reconhecemos a existência de alterações significativas dos condicionalismos externos e de inesperadas dificuldades que nos foram legadas com relevante incidência orçamental no ano em curso, produzimos este Plano que reflecte esses constrangimentos e consubstancia a nossa estratégia de intervenção.

Não temos intenção que esta proposta seja encarada como um documento fechado e definitivo, mas antes como um instrumento de reflexão conjunta, capaz de motivar e envolver a academia num processo de mudança comportamental e de procedimentos que pretendemos empreender. Deste modo, este Plano assume-se como um instrumento de modernização global da instituição, assente no trabalho individual e colectivo e, principalmente, deve ser entendido como impulsionador de uma renovada atitude de todos e de cada um, passando de uma perspectiva reactiva para uma postura pró-activa e participativa, que cremos apropriada para antecipar as mudanças.

A realidade actual da Sociedade e do ensino superior caracteriza-se por rápidas mutações científicas, tecnológicas e sociais que a Universidade de Évora precisa prevenir de modo a preparar a instituição para potenciar as oportunidades e superar as ameaças. Naturalmente que o meio adequado para assumir e promover de forma activa estas mudanças estruturais é o respectivo Plano Estratégico.

Porém, a verdade é que o ano de 2010 já ia avançado quando a actual equipa tomou posse e o funcionamento quotidiano em prol da resolução de questões cruciais para a estabilidade e progresso da Universidade não se compadece com as inerentes demoras na preparação daquele documento de orientação estratégica. Assim, em concordância com a indicação fornecida pelo Conselho Geral, tivemos que inverter pragmaticamente a sequência natural do processo, precedendo este Plano de Actividades o desejável Programa de Acção Plurianual e o Plano Estratégico da

Universidade, documentos estes que irão agora ser preparados em interacção com os órgãos e os serviços da Universidade e que farão o enquadramento dos futuros planos anuais de actividades.

Neste contexto, daremos também por adquiridos os Planos de Actividades para 2010 já apresentados pelas Escolas e pelo Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA), sem prejuízo dos indispensáveis e inevitáveis acertos que decorrem da necessidade de consonância com o Plano de Actividades da Universidade e com o respectivo Orçamento.

Os primeiros tempos de exercício do mandato desta equipa, para além das acumulações de processos normais de uma transição, coincidiram com um período de concentração de acções prioritárias singularmente exigentes e complexas, como seja a acreditação preliminar de todos os cursos e a elaboração de um *Programa de Desenvolvimento da Oferta Formativa para 2010-14* a contratualizar com a tutela no âmbito do *Contrato de Confiança* entre as Universidades e o Governo.

Em simultâneo, projectos fundamentais como o *Parque de Ciência e Tecnologia* e a prossecução da obra para instalação da Escola de Artes nos Leões registaram problemas inesperados que exigiram toda a nossa atenção<sup>1</sup>. Tal significou que o tempo efectivamente dedicado à elaboração deste Plano de Actividades tivesse sido bastante encurtado, prejudicando naturalmente os nossos propósitos de fomentar uma maior interacção com as Unidades Orgânicas e os Serviços na preparação deste documento.

Estas circunstâncias, aliadas ao facto de termos optado por um novo formato de elaboração do Plano e de apresentação das Acções/Medidas a desenvolver, mais operativo e mais exigente na aferição das responsabilidades em comparação com o que era tradicionalmente usado na Universidade de Évora, pode ter tido reflexos naturais na qualidade global do documento aqui proposto. Porém, estamos seguros que a discussão aberta e enriquecedora que deverá acontecer no Senado e no Conselho Geral irá certamente ajudar a limar algumas das suas eventuais insuficiências.

---

<sup>1</sup> Por alegado incumprimento da legislação sobre publicidade e transparência do procedimento concursal de adjudicação da empreitada de construção da 2ª fase dos Leões, a Comissão Directiva do POVT, entidade financiadora da obra, comunicou em Fevereiro de 2010 a aplicação de uma penalização imediata de 1.322.900€ sobre as despesas elegíveis para financiamento. Após pedido de recurso da Universidade sobre esta decisão, aquela Comissão comunicou em 7 de Maio corrente a improcedência do mesmo e a confirmação da decisão inicial. Esta situação, bem como a recusa definitiva do visto prévio do Tribunal de Contas relativo aos procedimentos que levaram à adjudicação da empreitada (reiterada, em sede de recurso, por acórdão de 9 de Março de 2010 e por posterior recusa de aceitação do nosso pedido de esclarecimento dos fundamentos daquela decisão em 7 de Maio do corrente ano), exigiram a tomada de medidas por parte da Reitoria no sentido de acautelar os interesses da Universidade, o que não evita gravosas consequências orçamentais para o ano em curso.

O presente Plano de Actividades baseia-se na análise SWOT feita no Programa de Acção 2010-2014 apresentado como suporte à candidatura do actual Reitor e no conhecimento mais profundo e rigoroso da realidade da Universidade, permitindo-nos sintetizar aquelas que são as nossas principais fragilidades:

- uma oferta formativa pouco articulada e índices elevados de insucesso escolar,
- baixa produtividade científica em vastas áreas,
- longa paralisação dos concursos para professores do quadro,
- reduzidos níveis de internacionalização das actividades,
- falta de aplicação de mecanismos de avaliação e de controlo de qualidade,
- insuficiências nos equipamentos para acomodação e apoio aos alunos e às actividades de ensino;
- inexistência de contabilidade analítica;
- falta de um quadro de procedimentos administrativos estabilizado;
- insuficiente promoção pública da Universidade.

Cada uma das fragilidades referidas constitui de facto um desafio para o qual é urgente encontrar respostas com base em estratégias assertivas e rigorosas, alicerçadas na capacidade para mobilizar esforços e vontades, em que todos e cada um terá que saber com clareza de que modo pode e deve contribuir para a gigantesca tarefa conjunta de modernização da instituição.

O Plano teve também em conta o *Relatório da Auditoria de Gestão* ordenada pelo MCTES em 2008<sup>2</sup>, o *Relatório de Avaliação da EUA* de 2008, a apreciação que os membros cooptados do Conselho Geral fizeram sobre o Plano de Actividades para 2009 e os compromissos sobre a oferta formativa e a gestão institucional constantes do *Programa de Desenvolvimento da Oferta Formativa para 2010-2014*, que está ainda em fase de negociação com o MCTES.

Estamos convictos que o sucesso deste empreendimento de vulto, que será a execução do Plano de Actividades de 2010, depende, para além das contribuições individuais de cada um dos membros da academia, da capacidade da Reitoria para dinamizar e organizar as complexas tarefas que o concretizam. Este Plano deve ser assumido como o elemento integrador das múltiplas acções, organizadas em torno de

---

<sup>2</sup> O conteúdo deste relatório, que não parece ter tido a divulgação e reflexão adequada na academia e nos seus órgãos, é bastante crítico sobre o funcionamento da instituição, relevando a ausência de mecanismos e procedimentos de controlo interno e traçando um panorama sombrio sobre a sustentabilidade financeira da Universidade. Entre outros aspectos, este desequilíbrio estrutural radica na existência de custos elevados decorrentes da dispersão e subocupação dos seus espaços, da manifesta incapacidade em gerar receitas próprias e da desadequação da sua oferta formativa. O relatório inclui, ainda, um vasto conjunto de recomendações em termos de actuação, algumas das quais procurámos verter em acções concretas incluídas neste Plano de Actividades.

objectivos operacionais que procuram identificar os problemas, avaliar as potencialidades e propor soluções objectivas para ultrapassar os desafios com que actualmente nos confrontamos.

Para a superação das dificuldades conjunturais e dos desafios estruturais que se colocam à Universidade de Évora propomos um plano operacional focalizado em acções concretas, visando mobilizar os recursos de toda a instituição em torno do desígnio de promoção da qualidade daquilo se produz e da sua sustentabilidade. Procurámos conferir coerência funcional a este Plano por via da agregação dos grandes objectivos estratégicos para o quadriénio em torno de Medidas Transversais e de cinco Eixos Estratégicos verticais<sup>3</sup>, designadamente:

- EE1 - Desenvolver e valorizar a oferta formativa
- EE2 - Dinamizar e consolidar a investigação
- EE3 - Aprofundar a internacionalização e a ligação à comunidade
- EE4 - Reforçar a descentralização e otimizar a gestão dos recursos financeiros e humanos
- EE5 - Dinamizar os sistemas de planeamento e de avaliação da qualidade.

A concretização dos objectivos operacionais decorrerá de um conjunto de acções orientadas para combater problemas presentes e preparar o futuro da Universidade, o que passa por atingir elevados patamares de qualidade no ensino, na investigação e no serviço à comunidade, aferidos e melhorados de forma permanente por um sistema de avaliação e controlo de qualidade de todas as áreas funcionais da instituição.

Esta aspiração requer medidas de duração e alcance variáveis e não exequíveis nos poucos meses que restam até final de 2010, pelo que este Plano de Actividades é apenas um ponto de partida para alcançar esses objectivos. Começa este Plano, em vários casos, por responder às dificuldades e preocupações referidas e, noutros, a preparar o terreno para que a resposta operativa possa ser consolidada nos anos seguintes. Ora, esta perspectiva requer uma análise fina e profunda das situações existentes, o que envolve a elaboração de estudos e relatórios que nos permitam definir estratégias de actuação credíveis e com relativa segurança de sucesso.

Será fundamental para o êxito das acções previstas no Plano um adequado envolvimento dos órgãos institucionais, alguns deles ainda em fase de consolidação das suas competências e das respectivas áreas de intervenção na sequência do novo

---

<sup>3</sup> Os primeiros três Eixos configuram os domínios que concretizam a Missão da Universidade – Ensino, Investigação e interacção com a Comunidade – e os restantes estruturam as actividades de suporte em termos de meios, de organização, de planeamento e de avaliação. As medidas transversais pretendem complementar e dar coerência às actividades desenvolvidas em torno dos Eixos.

quadro estatutário. O Conselho Geral, a Reitoria e o Conselho de Gestão, enquanto órgãos de governo devem cooperar estreitamente no âmbito das respectivas competências e desenvolver mecanismos de cumplicidade para atingir os grandes desígnios da instituição. O Senado, como órgão de aconselhamento representativo de toda a instituição, o Conselho Científico, o Conselho de Avaliação e o Provedor do Estudante desempenham também importantes funções no envolvimento institucional de todos os corpos.

Todavia, os instrumentos de acção mais directa são as unidades orgânicas, Escolas e IIFA, bem como os Serviços centrais. A articulação da Reitoria com as unidades orgânicas deve ser feita no respeito pelos princípios da subsidiariedade, da responsabilização e da cooperação institucional. Estas Unidades têm um papel crucial no desenvolvimento da Universidade, na reestruturação da oferta formativa, na abertura a novos públicos, na consolidação da investigação e prestação de serviços e sua articulação com a avaliação dos ensinos e dos docentes, na melhoria do sucesso educativo, na internacionalização e na angariação de receitas próprias. A boa execução do Plano de Actividades 2010 e a prossecução dos seus objectivos exige a definição de quadros estabilizados para acomodar com total transparência o relacionamento das unidades com a Reitoria e o maior empenhamento por parte destas estruturas.

Para uma melhor articulação operacional e de planeamento, a Reitoria promoverá reuniões regulares com as Unidades Orgânicas e Serviços, bem como com a Associação Académica e os demais grupos e núcleos estudantis, que desempenham também um papel de relevo no desenvolvimento dos projectos educativos e culturais e na projecção externa da Universidade.

Trata-se de um Plano de Actividades para os restantes sete meses do ano que consideramos bastante ambicioso e realista, apesar de em vários objectivos propormos “apenas” a realização de estudos de diagnóstico e prospectiva, preparando o caminho para acções a desenvolver no futuro. Temos consciência da dificuldade de o executar na totalidade, até porque certas actividades dependem de condicionalismos exteriores que podemos tentar influenciar, mas cujo resultado não controlamos.

Não obstante estas dificuldades, move-nos a ambição alimentada pela urgência de respostas a problemas estruturais, mas também pela confiança na capacidade da instituição e dos seus membros. Procuramos responder à necessidade de resolução dos estrangulamentos que nos afectam para tirar partido de todas as nossas potencialidades, estando nas nossas mãos organizarmo-nos melhor e ajustar alguns procedimentos e comportamentos para que possamos resolver muitos dos problemas. A confiança que temos, provém da qualidade dos valiosos recursos humanos de que dispomos e do seu genuíno empenho em contribuir para o progresso da instituição.

Com a dedicação e o trabalho de todos, certamente conseguiremos executar este Plano na exacta medida em que cumprirmos o que depender de cada um de nós. É isso que a Universidade espera de todos e de cada um. Cumprir, fazendo bem e nos prazos estabelecidos a nossa actividade quotidiana no respeito pelas regras instituídas, propondo e envolvendo-nos em iniciativas inovadoras para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino, da investigação e da prestação de serviços.

Em síntese, embora a elaboração do Plano de Actividades seja da responsabilidade da Reitoria, aquilo que se espera é que no final do processo, este seja assumido por toda a academia e que todos se identifiquem com as propostas de trabalho agora apresentadas e contribuam para a sua realização. Assim, estarão reunidas as condições para que todos possam partilhar responsabilidades em relação aos nossos objectivos e à visão que possuímos para a instituição. A Universidade de Évora tem que criar condições para voltar a ser a instituição de referência de ensino superior ao nível nacional e europeu que já foi num passado longínquo e está nas mãos de todos nós dar passos seguros nesse sentido.

# **Plano de Actividades**

**Eixos Estratégicos e Acções/Medidas**



## Organismo: Universidade de Évora

**Missão:** Produzir, socializar e transmitir conhecimento nos vários domínios do saber, através da articulação das vertentes ensino, investigação e prestação de serviços, assente em princípios humanistas, na liberdade de pensamento e na pluralidade de opiniões, em prol do bem-estar e do desenvolvimento sustentável da Sociedade.

### Eixo Estratégico 1 - Desenvolver e valorizar a oferta formativa

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
1.1. Reorganizar a oferta formativa	1.1.1. Reestruturação da oferta formativa	Relatório de orientação	Constituição de um grupo de trabalho Recolha da informação sobre a procura do 1º e 2º ciclo e a empregabilidade dos diplomados Análise da informação e discussão com as Unidades Orgânicas (UO) Produção do relatório	Vice-Reitoria dos Ensinos
	1.1.2. Levantamento das Unidades Curriculares (UC) com conteúdos similares	Relatório para racionalização do portefólio das UC	Articulação com as UO Recolha e tratamento da informação Elaboração de um relatório síntese	Vice-Reitoria dos Ensinos
	1.1.3. Leccionação em língua inglesa	Plano para a leccionação de UC em língua inglesa	Reuniões com as UO para levantamento da informação e caracterização da situação Elaboração de um relatório síntese com recomendação de experiências piloto	Vice-Reitoria dos Ensinos
1.2. Fomentar o sucesso escolar	1.2.1. Análise dos níveis de sucesso dos alunos do 1º ciclo	Estudo sobre o sucesso escolar dos alunos do 1.º ciclo	Levantamento e tratamento da informação relativa ao sucesso no 1º ciclo Identificação das áreas ou UC críticas Definição de estratégias a aplicar às áreas de maior insucesso	Vice-Reitoria dos Ensinos
	1.2.2. Consolidação do sistema tutorial	Estudo sobre a avaliação do sistema tutorial	Grupo de trabalho (GPSE) Recolha e tratamento da informação Elaboração do relatório Aplicação de algumas das recomendações para o ano lectivo 2010/11	Vice-Reitoria dos Ensinos

## Eixo Estratégico 1 - Desenvolver e valorizar a oferta formativa

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
1.3. Expandir a oferta formativa	1.3.1. Alargamento e consolidação da oferta formativa	Aumento dos Cursos em regime pós-laboral	Identificação, em conjunto com as UO, dos cursos com potencial para funcionar no próximo ano lectivo em regime pós laboral	Vice-Reitoria dos Ensinos
		Reingresso de antigos alunos para Cursos de pós-graduação	Reestruturação do programa <i>Vale a Pena ser Mestre</i> , focalizando-o nos detentores de Licenciatura de 4 e 5 anos Divulgação do programa junto dos públicos-alvo	Vice-Reitoria dos Ensinos
		Aumento de <i>Numeri Clausi</i> em áreas estratégicas	Articulação com as UO relativamente aos Cursos e número de vagas	Vice-Reitoria dos Ensinos
		Expansão da oferta pós graduada	Avaliação com as UO dos índices de procura e de sucesso dos cursos	Vice-Reitoria dos Ensinos
		Aumento do número de CET e cursos de especialização	Análise da experiência anterior e definição de novos procedimentos Articulação com as UO na definição do elenco de cursos a disponibilizar Divulgação dos cursos junto dos públicos-alvo	Vice-Reitoria dos Ensinos
	1.3.2. Lançamento do Projecto de <i>Ensino à Distância</i>	Desenvolvimento da plataforma de <i>e-learning</i>	Criação de grupo de trabalho para o Projecto Estabelecimento de parcerias para a sua implementação Identificação de cursos piloto e divulgação	Vice-Reitoria dos Ensinos
1.4. Promover a acreditação da oferta formativa	1.4.1. Avaliação externa da oferta formativa	Número de cursos acreditados	Submissão à agência de acreditação dos cursos criados nos três ciclos de estudos Acompanhamento do processo de acreditação prévia e preliminar dos cursos Elaboração de relatório final sobre o processo de acreditação	Pró-Reitoria para a Avaliação e Promoção da Qualidade

## Eixo Estratégico 2 - Dinamizar e consolidar a investigação

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
2.1. Melhorar os processos de organização e difusão científica	2.1.1. Organização e difusão da actividade científica	Aumento dos registos no Repositório Digital	Acções de sensibilização da DPI e do IIFA junto de docentes e investigadores Associar a avaliação dos docentes e investigadores ao registo no Repositório Digital	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
		Disponibilização online dos relatórios de actividades de docentes e investigadores	Definir a plataforma e os procedimentos Monitorizar e acompanhar o processo	
		Dinamização da utilização da plataforma <i>DeGóis</i>	Associar a avaliação de docentes e investigadores com a disponibilização da informação individual na Plataforma	
		Divulgação da base de dados online sobre projectos de investigação	Levantamento da informação e reorganização da base de dados Acesso à base de dados a partir do portal da UÉ	
2.2. Sistematizar as competências e os perfis científicos da UÉ	2.2.1. Análise estratégica da investigação realizada e da sua articulação com o Ensino	Relatório sobre a investigação na Universidade de Évora	Criar grupo de trabalho Efectuar o diagnóstico e análise das áreas de investigação científica e tecnológica e da interacção com os Programas de Doutoramento Produzir documento a submeter aos órgãos	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
2.3. Incrementar mecanismos de cooperação científica	2.3.1. Avaliação e promoção de mecanismos de cooperação científica	Número de participações em redes e projectos de investigação internacionais	Avaliação da participação da Universidade em redes internacionais Estímulo à submissão de projectos a fontes de financiamento internacionais	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
		Rede de Ciência e Tecnologia do Alentejo (RCTA)	Estabelecimento de projectos em cooperação com os parceiros Definição de um Plano de acção da RCTA para desenvolvimento de projectos comuns	

## Eixo Estratégico 2 - Dinamizar e consolidar a investigação

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
2.4. Reforçar a produção científica	2.4.1. Desenvolvimento da capacidade científica	Número de Cátedras	Identificar domínios prioritários para a criação de Cátedras e procurar patrocinadores Celebrar Protocolos	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
		Número de bolsas de doutoramento e de pós doutoramento	Identificar e captar fontes de financiamento Divulgar as Bolsas junto dos potenciais candidatos e definir critérios e procedimentos de atribuição	
		Aumento de projectos de investigação candidatados e financiados	Apoiar a formação de equipas multidisciplinares temáticas Constituir consórcios por Projecto e submeter candidaturas	

### Eixo Estratégico 3 - Aprofundar a internacionalização e a ligação à Comunidade

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
3.1 Promover a mobilidade dos alunos, docentes e investigadores	3.1.1. Mobilidade de alunos, docentes e investigadores	Aumento de alunos, docentes e investigadores em mobilidade nacional e internacional	Avaliação das parcerias actuais e estabelecimento de convénios com novos parceiros Divulgação dos programas de mobilidade internacional Criação de incentivos à mobilidade Abertura de candidaturas ao programa Almeida Garrett	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
		Aumento de professores visitantes	Procurar financiamentos Abrir candidatura/convite	
3.2. Internacionalizar os Ensinos	3.2.1. Promoção da dimensão internacional dos ensinos	Número de cursos de mestrado e doutoramento Erasmus Mundus	Apresentação de novas candidaturas Apoio aos cursos em funcionamento	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
		Número de programas conjuntos de duplas/múltiplas titulações	Identificar parceiros Realizar protocolos de parceria Definir plano de acção	
		Número de acordos com países de língua portuguesa	Manter as colaborações actuais com a UMA, a UNTL e com as Universidades Brasileiras Identificar novas áreas de cooperação e outras instituições parceiras Identificar novas áreas de cooperação e outras instituições parceiras	
3.3. Reforçar as parcerias e redes internacionais	3.3.1. Consolidação e ampliação da participação nas redes do conhecimento	Número de acordos	Reforço da actividade nas redes a que pertencemos Participação na recandidatura da Rede de Investigação Transfronteiriça da Extremadura, Centro e Alentejo (RITECA)	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação

### Eixo Estratégico 3 - Aprofundar a internacionalização e a ligação à Comunidade

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
3.4. Promover a ligação à Comunidade	3.4.1. Consolidação da interacção com a Comunidade envolvente	Reestruturação da candidatura do Parque de Ciência, Tecnologia e Inovação (PCTI)	Reavaliação do projecto do PCTI, em conjunto com os parceiros Submissão de nova candidatura	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
		Número de convénios com empresas e organismos públicos nacionais e internacionais	Identificar parceiros com potencial Estabelecer convénios/acordos de cooperação Definir e divulgar o plano de acção	
		Número de empresas incubadas e spin-offs	Acções de promoção do empreendedorismo Reapreciação do Regulamento de patentes, a fim de aumentar os pedidos de registo	
		Número de actividades e de participantes	Elaboração do Plano de Acção da Universidade Sénior Túlio Espanca Execução do Plano de Acção da Universidade Sénior Túlio Espanca	
	Realização de encontro dos antigos alunos	Reactivação da Associação de Antigos Alunos da Universidade de Évora Criação de um espaço no portal da Universidade		
	3.4.2. Análise e divulgação do potencial de prestação de serviços	Número de prestação de serviços	Estudo do potencial de prestação de serviços Divulgação da oferta de serviços à comunidade nomeadamente no portal da U.E	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
	3.4.3. Avaliar e divulgar a actividade dos pólos da UÉ	Planos de Actividade e Orçamentos dos Pólos	Recolha dos planos de actividades e orçamentos Definição da estratégia em relação aos pólos Incluir informação sobre os pólos no portal da U.E	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação
3.5. Impulsionar a inserção dos estudantes no mercado de trabalho	3.5.1. Celebração de protocolos com organizações que acolham estudantes e/ou diplomados	Divulgação de protocolos celebrados e de bolsas de estágios e emprego	Identificar empresas e instituições, elaborar de plano de contactos e celebrar Protocolos	Vice-Reitoria da Ciência e Cooperação

#### Eixo Estratégico 4 - Reforçar a descentralização e otimizar a gestão dos recursos financeiros e humanos

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
4.1. Racionalizar a gestão dos recursos Financeiros e Humanos	4.1.1. Modelo para elaboração de Orçamentos por UO	Implementação do novo modelo de gestão orçamental para 2011	Constituir grupo de trabalho para elaborar proposta Apresentar a proposta aos órgãos	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
	4.1.2. Modelo de afectação dos recursos humanos	Elaboração do Mapa de Pessoal e o Balanço Social	Elaborar o Mapa de Pessoal e o Balanço Social para apoio à gestão dos recursos humanos Divulgar estes elementos no portal da instituição	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
		Definição de critérios para afectação de recursos humanos por UO e Serviços	Grupo de trabalho, alargado às UO e Serviços Definição de critérios de afectação com base em indicadores de desempenho Submissão de proposta aos órgãos	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
		Elaboração de Plano de Formação e de Afectação para trabalhadores não docentes	Criar grupo de trabalho para avaliar as necessidades de pessoal não docente nos Serviços e UO Elaborar proposta de Formação e de afectação de pessoal	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
4.2. Reorganizar os Serviços e modernizar as práticas administrativas	4.2.1. Reorganização dos Serviços Centrais	Regulamento Orgânico da Universidade	Constituir grupo de trabalho para articular funções dos Serviços e elaborar proposta de Regulamento a submeter aos órgãos	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
		Regulamentos internos dos Serviços	Constituir grupos de trabalho em cada Serviço coordenado pelo responsável, e elaborar propostas de Regulamento a submeter aos órgãos	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
	4.2.2. Modernização administrativa	Elaboração e divulgação de manuais de procedimentos	Identificar práticas que promovam maior eficiência no funcionamento dos Serviços e redigir manuais de procedimentos Articular a interacção funcional entre os Serviços e as UO e identificar práticas que promovam uma maior eficiência	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças

**Eixo Estratégico 4 - Reforçar a descentralização e otimizar a gestão dos recursos financeiros e humanos**

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
4.3. Melhorar a informação de apoio à decisão	4.3.1. Parameterização do Sistema de contabilidade analítica para funcionar em 2011	Definição de mapas para ventilação de custos e proveitos por unidade operativa	Apresentação da proposta da Consultora Validação da proposta pela Reitoria Preparação dos instrumentos técnicos para a recolha de dados	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
	4.3.2. Encerramento de Contas do ano de 2009 segundo o POC-Educação	Divulgação online do Relatório e Contas consolidadas do grupo UÉ	Encerramento das Contas (base POC-Educação) Aprovação das Contas nos órgãos Certificação legal das Contas	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças



## Eixo Estratégico 5 - Dinamizar os sistemas de planeamento e de avaliação da qualidade

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
5.1. Planear o desenvolvimento da UÉ e avaliar o seu desempenho	5.1.1. Elaboração do Plano Estratégico	Construção do Plano Estratégico da UÉ	Definição da equipa do projecto Preparação do plano de trabalho Elaboração do plano e submissão aos órgãos	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
	5.1.2. Monitorização do desempenho da instituição nos vários domínios	Construção, actualização e divulgação dos indicadores de monitorização da qualidade	Recolha e tratamento dos dados dos Serviços Elaboração das fichas descritivas para cada um dos indicadores	Pró Reitoria para a Avaliação e Promoção da Qualidade
5.2. Flexibilizar o serviço dos docentes	5.2.1. Flexibilização da distribuição do serviço dos docentes	Elaboração e aplicação do Regulamento da distribuição do serviço dos docentes	Constituição de comissão para preparação do projecto de regulamento Elaboração da proposta de regulamento Auscultação das UO e submissão aos órgãos	Reitor
5.3. Regulamentar a avaliação do pessoal docente	5.3.1. Avaliação do pessoal docente	Elaboração do Regulamento de avaliação do pessoal docente e implementação do processo	Constituição de comissão para preparação do projecto de regulamento Elaboração da proposta de regulamento Consulta das UO e audição dos Sindicatos Preparação de regulamentos específicos por escolas e submissão aos órgãos	Reitor
5.4. Avaliar a qualidade do ensino	5.4.1. Avaliação dos ensinos e divulgação dos resultados	Taxas de resposta aos inquéritos Disponibilização dos resultados e das recomendações	Reunião com Comissões de Curso e representantes dos alunos para definição de incentivos à resposta Definir forma de divulgação Identificar casos críticos e propor recomendações	Pró Reitoria para a Avaliação e Promoção da Qualidade
	5.4.2. Avaliação da aplicação do Processo de Bolonha	Relatório sobre a aplicação do Processo de Bolonha	Criar grupo de trabalho inter-UO Definir metodologia da recolha e tratamento da informação Identificar pontos críticos e propor medidas correctoras Elaborar relatório	Vice-Reitoria dos Ensinos

## Medidas transversais

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
MT1. Reordenar o uso dos espaços físicos da Universidade	MT1.1. Reordenamento dos espaços da Universidade	Plano global para uso mais racional dos edifícios, reduzindo os custos associados à sua dispersão	Grupo de trabalho que procederá à identificação de índices de efectiva ocupação dos espaços Análise dos índices de utilização dos espaços, em articulação com as UO Proposta de reordenamento e concentração das actividades	Pró-Reitoria para os Colégios e Instalações
	MT2.1. Plano plurianual de construção e manutenção do património edificado	Elaboração do plano pluri-anual para investimentos em espaços de apoio aos ensinos e investigação e instalações desportivas e de alojamento	Fazer o levantamento das necessidades de grandes manutenções Fazer um levantamento das necessidades de construção Fazer a orçamentação de cada necessidade Elaborar o plano e identificar fontes de financiamento	Pró-Reitoria para os Colégios e Instalações
MT2. Melhorar a eficiência energética das instalações/edifícios	MT2.2. Plano de curto prazo para suprir necessidades das infra-estruturas	Plano para resolver carências imediatas de infraestruturas físicas e tecnológicas	Fazer o levantamento das diversas necessidades, articulando UO e Serviços Fazer a orçamentação Elaborar a proposta a submeter à Reitoria	Pró-Reitoria para os Colégios e Instalações
	MT2.3. Projecto para promoção da eficiência energética	Alargamento do plano de eficiência energética ao palácio do Vimioso e Mitra	Fazer o levantamento da situação no Palácio do Vimioso e nos edifícios da Mitra Fazer a orçamentação dos dois projectos e identificar fontes de financiamento	Pró-Reitoria para os Colégios e Instalações
	MT2.4. Rede eléctrica inteligente	Plano para criação de rede eléctrica inteligente na UÉ, aproveitando facilidades do Projecto "Inovcity"	Criar grupo de trabalho coordenado pelos Serviços Técnicos Estudar a implementação do processo, envolvendo a produção eléctrica com base em recursos renováveis Instalação de equipamentos para produção de energia e regularização do processo de ligação à rede eléctrica	Pró Reitoria para os Colégios e Instalações

## Medidas transversais

<i>Objectivos operacionais</i>	<i>Ação/Medida</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Coordenação</i>
MT3. Integrar o modelo de gestão documental e o SIIUE	MT3.1. Consolidação do sistema de gestão documental e workflow	Expansão do sistema para toda Universidade, introduzindo novas funcionalidades	Caracterização da situação actual Desenvolvimento do sistema Instalação e parametrização	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
	MT3.2. Integração dos sistemas de informação	Integração dos sistemas académico, administrativo e portais	Caracterização da situação actual Desenvolvimento do(s) sistema(s) Instalação e parametrização	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
	MT3.3. Desenvolvimento do SIIUE em articulação com os SAC	Preparação do sistema para suportar candidaturas on-line para os 2º e 3º ciclos	Definição dos procedimentos Apresentação aos Directores de Curso Implementação do processo	Vice-Reitoria dos Ensinos
MT4. Definir e promover a Imagem e a Comunicação	MT4.1. Imagem e Comunicação da UÉ	Plano de Acção para a Imagem e Comunicação da Universidade	Instalação do Gabinete de Comunicação e Imagem e a respectiva atribuição de competências Definição da estratégia em termos de comunicação e imagem da Universidade Elaboração de um Plano de Acção	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
MT5. Consolidar o quadro estatutário, a fim de potenciar os Estatutos da UÉ	MT5.1. Concluir o quadro regulamentar no contexto dos estatutos da UÉ	Quadro regulamentar das sub-unidades orgânicas	Acompanhar o processo de regulamentação das subunidades orgânicas, através da assessoria jurídica Acompanhar e apoiar o regular funcionamento dos órgãos	Vice-Reitoria do Planeamento, Património e Finanças
MT6. Apoiar o associativismo estudantil e as práticas culturais e desportivas	MT6.1. Incentivos aos movimentos associativos e às práticas desportivo-culturais	Quadro estabilizado de normas para o apoio às associações estudantis e aos projectos de animação cultural e desportiva	Consolidar a relação com a AAUE e Núcleos estudantis, definindo normas para o apoio às suas iniciativas Promover reuniões regulares com os responsáveis dos movimentos associativos	Reitor