

PLANO DE ATIVIDADES 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

FICHA TÉCNICA

Titulo | Plano de Atividades 2015

Coordenação | Gabinete de Planeamento e de Garantia da Qualidade

Design e fotografias | Gabinete Comunicação, Imagem e Protocolo

Edição | Universidade de Évora

Impressão | Serviços da Reprografia

Número de Exemplares | 30

ÍNDICE

Introdução

1- Do Plano de Desenvolvimento Estratégico ao Plano de Atividades

2- O Plano de Atividades

2.1 - Eixos de Orientação

- E01 - Estruturação das áreas âncora
- E02 - Internacionalização
- E03 - Sustentabilidade
- E04 - Modelo Educativo

2.2 - Eixos Subsidiários

- ES1 - Recursos humanos
- ES2 – Acompanhamento económico-financeiro
- ES3 - Infraestruturas

2.3 - Eixos Transversais

- ET1 - Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade
- ET2 - Sistema de Informação
- ET3 - Estratégia de Comunicação

3 – Enquadramento orçamental

Anexos

INTRODUÇÃO

O Plano de Atividades para 2015 prossegue, por um lado, o planeamento das atividades delineado para o 2º semestre de 2014 e, por outro, enquadra-se na estratégia definida para o período 2014-2020 plasmada na proposta de Plano Estratégico submetida à apreciação do Conselho Geral.

O relatório “Uma estratégia de competências para Portugal” faz um balanço sobre os efeitos dos cortes “elevados” no orçamento destinado à educação. Em 2011, os países da OCDE gastaram, em média, 6,1% do seu Produto Interno Bruto (PIB) no setor do ensino, enquanto Portugal gastou 5,5%. Sete países membros, onde se incluem a Dinamarca, Coreia, Nova Zelândia e Noruega, ultrapassam a média, gastando na educação mais de 7% do PIB.

Apesar do sistema de bolsas de estudo, alerta a OCDE, em Portugal, “o acesso ao ensino superior não é uma realidade para todos”, sendo que os alunos oriundos de estratos socioeconómicos mais desfavorecidos continuam em desvantagem.

Os desafios que se nos impõem são cada vez maiores, pelo que contamos com todos para a concretização dos mesmos.

1 – Do Plano de Desenvolvimento Estratégico ao Plano de Atividades

Plano de Desenvolvimento Estratégico

A orientação estratégica para a Universidade de Évora consubstancia-se em três grupos de vetores que se completam, os vetores de orientação, os vetores subsidiários e os vetores transversais.

Os vetores de orientação norteiam a atividade da Universidade para o próximo quadriénio no que se refere à organização e objetivos das funções essenciais para cumprir a sua missão: a investigação, o ensino e a transferência de conhecimento.

VO1 - Estruturação das áreas âncora

VO2 - Internacionalização

VO3 - Sustentabilidade

VO4 - Modelo Educativo

Os vetores subsidiários norteiam a atividade da Universidade para o próximo quadriénio no que se refere à organização e objetivos dos recursos da Universidade, nomeadamente recursos humanos, recursos económico-financeiros e infraestruturas.

VS1 - Recursos humanos

VS2 – Acompanhamento económico-financeiro

VS3 - Infraestruturas

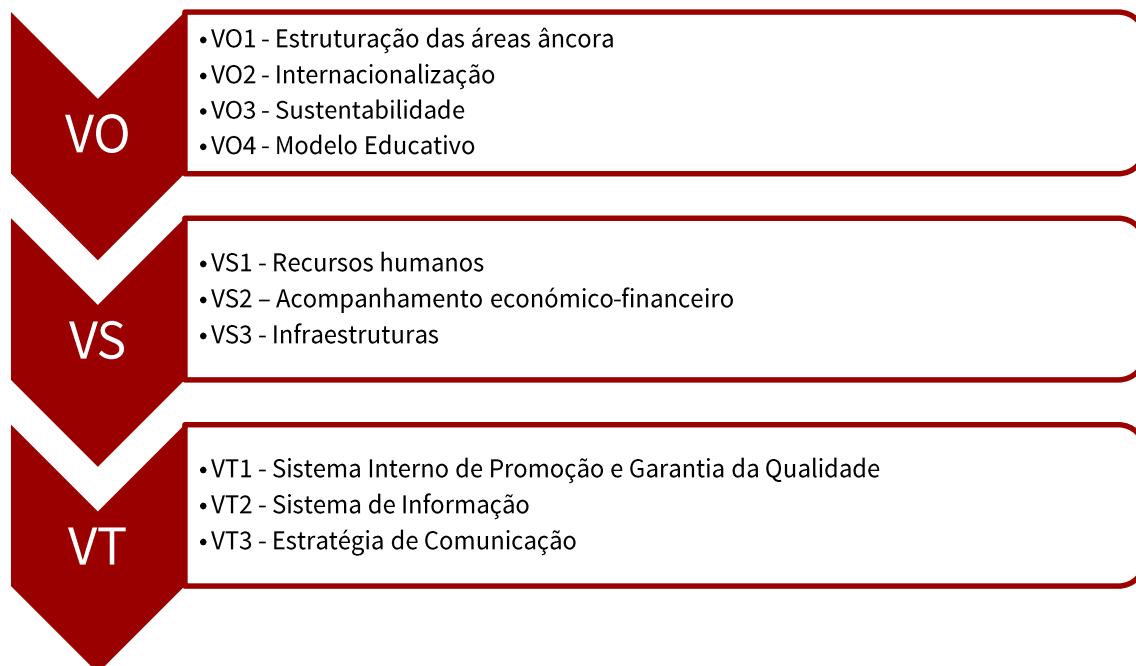
Os vetores transversais enquadram a atividade da Universidade para o próximo quadriénio.

VT1 - Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade

VT2 - Sistema de Informação

VT3 - Estratégia de Comunicação

Ilustração da estrutura do Plano de Desenvolvimento Estratégico



Do Plano de Desenvolvimento Estratégico ao Plano de Atividades



2– O Plano de Atividades

2.1 Eixos de Orientação

- EO1 - Estruturação das áreas âncora
- EO2 - Internacionalização
- EO3 - Sustentabilidade
- EO4 - Modelo Educativo

EO1 - Estruturação das áreas âncora

As áreas-âncora emergem de entre todas as outras pela capacidade científica que demonstram, pela credibilidade de que beneficiam junto da opinião pública (incluindo os candidatos ao ensino superior e suas famílias), pelo interface que consubstanciam em termos de cooperação com outras instituições ou sociedades, e pelo entrosamento que estabelecem com a realidade do país e, sobretudo, da região. Por isso, o Plano Estratégico da Universidade sufragado pelo Conselho Geral refere, como objetivos de gestão neste âmbito, a identificação das prioridades nacionais e europeias que garantam um elevado nível de competitividade e de inovação; o reconhecimento da investigação científica e da criação artística produzidas no âmbito da Universidade de Évora; e a identificação das dinâmicas regionais, nos diversos sectores com expressão no Alentejo.

Nunca é demais referir que será em torno destas áreas-âncora que a Universidade deverá definir o seu projeto estruturante, o qual deve "agregar" todas as áreas científicas e do qual não deve depender a oferta formativa de 1º ciclo mas deve, pelo contrário, estar subjacente à definição e estratégia em que se baseia a oferta formativa de 2º e 3º ciclo e a estratégia de investigação.

Foram propostas, como áreas-âncora estruturantes da ação da Universidade de Évora, as seguintes:

- As Ciências Agroalimentares, Ambiente (incluindo recursos naturais e energias) e Ordenamento do Território
- O Património (material, imaterial e humano) e as Artes
- As Tecnologias de Informação e Comunicação, a Eletrónica e a Mecânica (TIC e design industrial)

Será relevante que estas áreas-âncora se interpenetrem parcialmente, tendendo a constituir um continuum de competência onde emergirá a excelência científica, artística, tecnológica ou pedagógica, porque cruzam o desenvolvimento da sociedade, a produção de conhecimento e a capacidade de intervenção, fazendo a ponte quer entre a Universidade e o mercado, quer entre a Universidade e a sociedade.

EO2 - Internacionalização

Incrementar a Investigação

Continuar-se-á a dar uma especial atenção a toda a fileira associada aos processos de investigação e desenvolvimento, inovação e transferência de tecnologia. Neste sentido, serão assumidas e/ou continuadas as seguintes medidas:

1. Definição de uma estratégia integrada de I&D+i+TT

Definição, em articulação com as unidades orgânicas, de uma estratégia integrada de investigação e desenvolvimento, inovação e transferência de tecnologia da Universidade de Évora. Esta estratégia deverá ter em consideração o plano estratégico da Universidade, os planos das Unidades Orgânicas e a Estratégia de Especialização Inteligente do Alentejo.

2. Implementação de um modelo organizacional para I&D+i+TT

Implementação da reorganização interna que assegure um adequado suporte aos serviços de I&D+i+TT, quer interna, quer externamente.

3. Publicação e aplicação do regulamento de propriedade intelectual e criação de spin-offs

As propostas de regulamento, em discussão pública, serão objeto de homologação e publicação. Estes regulamentos incluem as componentes de direitos de autor e propriedade industrial e visam, entre outros objetivos, fomentar os investigadores a desenvolverem atividades de inovação e transferência de tecnologia, incluindo a criação de empresas spin-off.

4. Identificação e promoção de Serviços de I&D+i+TT

Será efetuado o levantamento das patentes, serviços, competências e tecnologias da Universidade. Esta informação será registada no portal de I&D+i+TT desenvolvido em 2014.

5. SRTT - Sistema Regional de Transferência de Tecnologia

Continuação da revitalização do SRTT, nomeadamente, visando o reforço da componente "transferência de tecnologia", promovendo a ligação efetiva entre a Universidade, o Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo e as empresas. Preparação e submissão de candidaturas à segunda fase do SRTT.

6. Cooperação com a Universidade da Extremadura

Incremento da ligação com a Universidade da Extremadura, visando, nomeadamente, a candidatura conjunta a projetos de I&D.

7. Potenciação da Rede Ibérica de Escolas Doutorais

Na sequência das diligências efetuadas em 2014 (criação de portal, angariação de associados), continuar-se-ão a desenvolver tarefas visando o incremento da relevância da Rede Ibérica de Escolas Doutorais.

Internacionalização do ensino e da investigação

A internacionalização não é uma opção mas um imperativo. Ela reflete-se obrigatoriamente em todos os sectores da vida institucional, com particular destaque para a investigação em ciência e arte, e para o ensino. Mas os serviços não poderão ficar arredados da internacionalização pois os técnicos deverão familiarizar-se com as boas práticas em vigor nas universidades mais avançadas.

1. Alargamento da base de recrutamento

A regulamentação do estatuto do estudante internacional abriu novas oportunidades no sentido da expansão da Universidade de Évora em direção a novas regiões carentes de formação superior avançada, nomeadamente a África e a América do Sul.

a)Elaboração de candidatura a projeto de financiamento no âmbito do Compete no âmbito da internacionalização para potenciar a captação de alunos estrangeiros.

Nunca será demais salientar que a sobrevivência da Universidade de Évora no presente contexto nacional passa pelo recrutamento de mais alunos. Sendo certo que o acesso ao primeiro grau de formação superior se encontra fortemente condicionado pelo CNAES, o esforço de captação de alunos estrangeiros deverá ser principalmente direcionado para os graus de pós-graduação, os quais se articulam vantajosamente com a investigação científica, tecnológica e artística.

Nesta lógica, a captação de novos públicos direcionar-se-á prioritariamente para:

- a.** A África lusófona e o Brasil;
- b.** Os Países cujas políticas expansionistas visam o mundo lusófono: países do Magrebe, República Popular da China e Japão;
- c.** Os países onde se regista maior concentração de luso descendentes (África do Sul e Canadá).

Estes públicos são naturalmente diferenciados e, em sua intenção, serão concebidos materiais promocionais e explorados canais de aproximação específicos como, por exemplo, as universidades chinesas onde se leciona o português, e a rede de escolas do Instituto Camões.

A receção e o acolhimento dos estudantes estrangeiros deverão ser objeto de uma atenção particular pela especificidade das tramitações administrativas inerentes à entrada no “espaço Schengen”, para o que seria vantajosa a criação de um gabinete específico.

2. Organização de “cursos de Verão”

A importância dos cursos de verão é múltipla: atrai investigadores de ponta, divulga a Universidade junto de diversas comunidades, promove atividades culturais e dinamiza o uso das infraestruturas turísticas da Universidade de Évora.

3. Conceção e edição de um folheto promocional da Universidade de Évora, localizada na cidade e na Região

O apoio aos estrangeiros passa pela criação de instrumentos de facilitação da vida. A publicação que se refere deveria cumprir esse objetivo, devendo ser patrocinada por diversos operadores turísticos e pela CME.

4. Maior articulação com as empresas associadas à Universidade de Évora no Parque Tecnológico

Em grande parte, essas empresas são de origem estrangeira ou possuem fortes ligações internacionais. O entrosamento dos respetivos técnicos nos ensinos de pós-graduação e nos projetos de investigação é determinante para o sucesso do “Parque” e para a qualificação da oferta formativa.

5. Estabelecimento de graus e formações em associação

O estabelecimento de graus e formações em associação com outras universidades deve passar a ser considerado a norma e não a exceção, em particular nos segundos e terceiros ciclos. As sinergias criadas permitirão convidar professores de outras instituições estrangeiras e alargar o envolvimento dos docentes e estudantes da Universidade de Évora neste modelo de *brain exchange*, contrariando o

atual *brain drain*. A mobilidade de docentes, estudantes e funcionários tem que ser um hábito e não uma exceção.

a) Incrementar graus de formação em associação com instituições de ensino superior tidas como parceiros estratégicos (já iniciados);

b) Aumentar o número de alojamentos para docentes e estudantes estrangeiros.

6. Reforço da posição da Universidade de Évora no contexto europeu

Na sequência da avaliação internacional a que a Instituição se submeteu no passado, importa agora reforçar a nossa posição como elo da Rede Europeia de Ensino e de Ciência, estabelecendo parcerias, optando por pertencer a sub-redes europeias formadas por instituições comparáveis à nossa, adotando as boas práticas de gestão em voga em muitas das nossas congéneres. Nessa perspetiva, indicam-se as medidas a tomar de imediato:

a) Criar o lugar de gestor de ciência no âmbito de projeto financiado ao abrigo do novo programa quadro;

b) Alargar a rede de instituições parceiras;

c) Reforçar as equipas de investigação;

d) Assegurar a presença de um gabinete em Bruxelas, em parceria com uma das Universidades portuguesas.

EO3 - Sustentabilidade

A sustentabilidade económica da Universidade de Évora é o seu maior e mais imediato desafio. No passado recente verificou-se que entidades criadas para coadjuvar a Instituição no cumprimento das suas missões, em lugar de contribuírem, como originalmente se previra, para o reforço das disponibilidades financeiras, se transformaram em sorvedouros de recursos. Neste particular, devem referir-se os casos da Fundação Luís de Molina e da ZEA.

Assim sendo, a primeira ação a empreender consiste em sanear o funcionamento dessas duas entidades, dotando-as de programas de atuação confinados aos recursos existentes e conferindo-lhes uma gestão pautada pela racionalidade.

Não sendo expectável que os Orçamentos de Estado futuros se configurem generosos para a Instituição, a sustentabilidade deverá assentar em duas estratégias:

- Racionalização da despesa
- Aumento das receitas próprias

Embora possamos encará-las como “verdades banais”, devem ser encaradas como essenciais.

A racionalização da despesa só será efetiva se a Instituição dispuser de instrumentos apropriados, designadamente, uma contabilidade analítica. Só assim poderão ser analisadas as despesas e detetadas as zonas com maior consumo de recursos. A instalação da “contabilidade analítica” é essencial, não deverá ser adiada.

O aumento das receitas dependerá da venda de bens e serviços. O período que agora se inicia será particularmente fértil em solicitações de participação da Universidade em projetos de âmbito regional, mas também em oportunidades de concurso para financiamentos estratégicos que

melhorem a sua capacidade (criação de estruturas específicas) e incrementem as suas fontes de receita (valorização do património histórico na perspetiva de captação turística e produção energética).

Este eixo de orientação será operacionalizado nos 3 eixos subsidiários – ES1 Recursos Humanos, ES2 Autonomia Económico-financeira e ES3 Infraestruturas – definindo-se aqui a parte da sustentabilidade ambiental.

No âmbito deste objetivo, define-se a seguinte medida:

Tornar a Universidade de Évora «amiga do ambiente»

A sustentabilidade ambiental faz parte da consciência social que uma universidade - instituição especializada na produção e transmissão de conhecimento - deve promover. Consequentemente, a preparação de recursos humanos quer para o presente quer para o futuro não pode excluir esta vertente, pelo que se torna obrigatória.

Nesse sentido, compete à Universidade promover as boas práticas de respeito ambiental, encaradas não só como exemplo para os mais novos, mas também como uma forma de boa gestão dos recursos.

Depois de criados o grupo para o estudo da água na Mitra e o grupo para a elaboração de candidatura à eficiência energética, foram identificadas medidas que urgem ser implementadas para a disseminação de boas práticas na área das energias com o objetivo da redução de custos, prevenindo-se assim em 2015 a execução das mesmas.

Proceder-se-á igualmente à avaliação financeira das medidas implementadas.

EO4 - Modelo Educativo

Valorizar a oferta educativa e a educação integral

As instituições de ensino superior existem para enriquecer o nosso conhecimento e compreensão do mundo. Ao fazê-lo, elas acrescentam um valor significativo ao capital social, económico, cultural e educacional do País. Através da educação e da investigação, as instituições de ensino superior promovem, criam e desenvolvem os elevados níveis de competências necessários para suportarem uma economia internacionalmente competitiva baseada no conhecimento.

A Universidade de Évora atuará com base nas boas-práticas no sentido de disponibilizar uma experiência positiva e enriquecedora a todos os estudantes, a qual será suportada numa Estratégia de Educação inovadora e eficaz.

Daremos uma forte ênfase no apoio ao estudante através da transição para a aprendizagem independente e do recrutamento de estudantes de todas as latitudes.

Para atingir este objetivo estratégico, propõem-se as seguintes medidas e ações que tendo já pautado a nossa atividade no ano de 2014, terão continuidade e se consolidarão no ano de 2015:

1. Racionalização da oferta formativa conducente à obtenção de grau (a desenvolver em articulação com as Unidades Orgânicas):

- a)** Definir regras para a ulterior racionalização do portefólio das unidades curriculares oferecidas pelos Departamentos;
- b)** Auditar o atual portefólio de unidades curriculares oferecidas pela Universidade de Évora;
- c)** Analisar prospectivamente os cursos de 1º e 2º ciclo existentes quanto à sua sustentabilidade;
- d)** Avaliar a necessidade de promover novas ofertas formativas, de 1º e 2º ciclo, e promover o seu desenvolvimento, nas áreas definidas como estratégicas, tendo em conta a atratividade e captação de alunos, a ausência de concorrência interna e as competências científicas e pedagógicas instaladas (a concluir para a oferta formativa de 2015/2016);
- e)** Incentivar a constituição de parcerias com outras instituições, nacionais e estrangeiras.

2. Diagnosticar, acreditar internamente e implementar novas ofertas educativas fora do âmbito de ciclos de estudo, incluindo ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos, não só internos (funcionários não docentes e docentes) bem como em articulação com o tecido empresarial, as associações profissionais e as autarquias (a desenvolver em articulação com as Unidades Orgânicas, seus Departamentos e Direções de Curso):

- a)** Promover a acreditação de novas ofertas formativas já identificadas pelas Unidades Orgânicas;
- b)** Diagnosticar necessidades de novas ofertas educativas para ulterior acreditação interna, visando a formação profissional diretamente ligada à procura (nomeadamente por parte de empresas, associações profissionais, autarquias e escolas e da própria universidade).

Todas as ações acima descritas foram iniciadas em 2014, tendo continuidade em 2015.

3. Captação de alunos e promoção da oferta formativa (em articulação com as Unidades Orgânicas, seus Departamentos e Direções de Curso):

- a)** Delinear e implementar um programa e respetivas ações a desenvolver, orientados para as populações estudantis das instituições de ensino básico e secundário, em colaboração com as mesmas;
- b)** Delinear e implementar estratégias e mecanismos de divulgação e promoção das ofertas formativas junto dos estudantes nacionais e internacionais (PALOP's, América Latina, Magrebe, China, Índia, etc.).

4. Promover a mobilidade internacional de estudantes, docentes e não docentes

- a)** Promover a divulgação junto das Escolas, seus Departamentos e Direções de Curso, bem como dos estudantes, de oportunidades de mobilidade;
- b)** Incentivar e apoiar candidaturas às diversas Ações dos Programas de Mobilidade, designadamente no âmbito do Erasmus+, nomeadamente prevendo a "pontuação" dessas ações no âmbito do SIADAP (avaliação do desempenho do pessoal não docente) e avaliação do desempenho do pessoal docente.

5. Melhorar os mecanismos de gestão académica a fim de assegurar melhores serviços de apoio a docentes e estudantes

- a)** Instituir a realização de reuniões de trabalho periódicas com os responsáveis dos diferentes órgãos das Unidades Orgânicas, com a Direção da AAUE e com o Provedor do Estudante para analisar informação e recolher pareceres e propostas;
- b)** Fixar procedimentos para aprovação anual dos programas das unidades curriculares a nível do SIIUE e posterior disponibilização aos requerentes;
- c)** Revisão do Regulamento Escolar Interno.

6. Criação da "Universidade de Verão" da Universidade de Évora (em articulação com as Unidades Orgânicas, seus Departamentos e Direções de Curso)

- a)** Recensear os cursos de curta duração e ações de formação (atuais e potenciais) passíveis de integração numa Universidade de Verão (a continuar em 2015);
- b)** Articular o calendário da oferta formativa de verão com a disponibilização de alojamentos nas residências da Universidade;
- c)** Promover neste âmbito a cidade de Évora como destino turístico/científico.

7. Reforçar a divulgação da oferta educativa

- a)** Incrementar a representação da universidade em feiras especializadas (Futurália, Qualifica, etc...);
- b)** Incrementar a representação da Universidade em inserções publicitárias e em publicações especializadas (Revista Ensino Magazine, Mais Educativa, País Económico e Fórum Estudante);

8. Criar o dia de “Ciência na Rua” da Universidade de Évora (em articulação com o Ciência na Rua de Estremoz, as Unidades Orgânicas, seus Departamentos e Direções de Curso).

2.2 Eixos Subsidiários

- ES1 - Recursos humanos
- ES2 – Acompanhamento económico-financeiro
- ES3 – Infraestruturas

ES1 - Recursos humanos

A valorização das pessoas, dando-lhes condições para expressarem o seu potencial, é uma condição *sine qua non* para a fixação de talentos e para que todos se sintam empenhados na causa comum que é criar uma universidade forte e de qualidade.

1. Promover uma Universidade solidária e inclusiva

A solidariedade é o cimento da coesão social. Uma universidade deverá expressar-se a diferentes níveis, nomeadamente, protegendo os estudantes com maiores carências financeiras, e garantindo o apoio aos funcionários e aos estudantes e a defesa das suas justas pretensões.

Nesse sentido, apontam-se as seguintes ações imediatas:

- a) Elaboração do regulamento de funcionamento da Provedoria do Trabalhador Não Docente e Não Investigador da Universidade de Évora;
- b) Elaboração do diagnóstico de necessidades formativas tendo em conta as ambições de cada funcionário não docente;
- c) Dinamização de uma bolsa de emprego temporário na Universidade;
- d) Dinamização da Associação Alumni;
- e) Melhoria do "intercâmbio" de interajuda com a AAUE;
- f) Início do projeto de "hortas" académicas (Mitra).

2. Avaliação do desempenho dos trabalhadores docentes

O Regulamento de avaliação do desempenho dos docentes foi publicado em Diário da República a 23 de dezembro de 2011 – Despacho n.º 1038/2011.

Segundo o artigo 3.º do Regulamento, a avaliação do desempenho dos docentes é feita de três em três anos, respeita aos três anos civis anteriores completos e o processo de avaliação tem lugar nos meses de janeiro a julho de cada novo triénio.

Em janeiro de 2015 colocou-se em audição pública a proposta de novo regulamento para a avaliação de desempenho dos docentes tendo em vista a sua publicação.

Em consonância, serão tomadas as seguintes medidas, em articulação com as Unidades Orgânicas e o Conselho Científico:

- a) Elaboração de base de dados que permita avaliar de forma "transversal" o modo como decorreu o primeiro momento de avaliação;
- b) Abertura de discussão sobre o modelo de avaliação anterior:
 - b1) Prazos de submissão dos elementos de avaliação na plataforma informática;
 - b2) Intervenientes no processo de avaliação, nomeadamente a criação de painéis de avaliadores;
 - b3) Parametização dos resultados qualitativos e quantitativos da avaliação;
- c) Publicação do novo regulamento.

3.Trabalhadores não docentes

A procura da satisfação laboral dos trabalhadores e o real impacto deste aspeto no cumprimento da missão e da visão da Universidade são essenciais para a obtenção de uma maior eficiência e eficácia nos desempenhos organizacionais.

A importância do fator motivacional está na base das seguintes propostas:

- a) Revisão do regulamento do horário de trabalho;
- b) Conclusão do mapeamento da estrutura de competências organizacionais e de pessoal da Universidade;
- c) Reconhecimento da valorização profissional através da mobilidade intercarreiras;
- d) Abertura de procedimentos concursais.

ES2 – Acompanhamento económico-financeiro

1. Implementar uma estratégia de consolidação orçamental

Dada a insuficiência das transferências do Orçamento de Estado verificada nos dois últimos exercícios económicos, a Universidade foi forçada a recorrer à utilização de saldos transitados das gerências anteriores para honrar a totalidade dos compromissos assumidos. Esta evidência, até porque os saldos são finitos, impõe a necessidade da implementação de uma estratégia de consolidação orçamental, enquanto processo de ajustamento entre receitas e despesas orçamentais. Importa que a Universidade, no âmbito das suas atribuições e estratégia, defina objetiva e inequivocamente que atividades deve prosseguir e que recursos podem ser mobilizáveis ao seu desenvolvimento. A obtenção de um equilíbrio global satisfatório entre despesa assumida e receita liquidada é condição necessária à sustentabilidade da Universidade.

- a) Dar continuidade aos estudos conducentes ao modelo de sustentabilidade económica que nos permita (junto do ministério) justificar as nossas forças e fraquezas;
- b) Definir o modelo de recursos que permita a decisão ponderada de abertura de novas ações.

2. Iniciar, em conjunto com as Unidades Orgânicas, a implementação do Sistema de Contabilidade Analítica e de Gestão

A contabilidade analítica e de gestão tem por objetivo o tratamento dos gastos, dos rendimentos, dos ativos e dos passivos, como elementos fundamentais de informação para a gestão e para o relato

financeiro descentralizado pelos segmentos de análise (unidades orgânicas e atividades finais) adequados à realidade normativa e organizativa da Instituição. É, assim, um instrumento essencial ao conhecimento dos contributos de cada segmento para o resultado final da Universidade. Neste sentido, é uma poderosa ferramenta de auxílio à implementação da estratégia de consolidação orçamental referida anteriormente. Acresce que este conhecimento informado, devidamente partilhado e disseminado por todos os níveis da instituição, contribui para o reforço da qualidade da gestão organizacional e também para o reforço da coesão institucional.

As ações imediatas a desenvolver são:

- a) Conclusão da estruturação e carregamento no SIAG do plano de contabilidade analítica;
- b) Identificação, definição e mensuração das chaves de repartição de custo pelas atividades finais e de proveitos pelas Unidades Orgânicas.

ES3 – Infraestruturas

1. Salvar e valorizar o património imobiliário da Universidade de Évora

Estabelecer uma estratégia global e concertada de salvaguarda e valorização de todo o património da Universidade de Évora, definindo os investimentos necessários a curto, médio e longo prazo e priorizando-os de acordo com uma estratégia global de *fund raising*.

Apesar do esforço continuado de expansão e consolidação das infraestruturas da Universidade, é necessário continuar a apostar no crescimento, em qualidade e especialidade das instalações da Universidade de Évora.

- a) Inventariação das obras necessárias, incluídas no programa de requalificação do património, e respetivo escalonamento;
- b) Continuação do processo de requalificação do parque residencial;
- c) Preparação e submissão de candidatura aos fundos comunitários do projeto da Quinta do Paço Valverde - Mitra (Capelas, jardim e sistema hídrico);
- d) Conclusão da obra do laboratório de Anatomia - Pólo da Mitra;
- e) Conclusão do Programa preliminar da 3ª fase dos Leões e apresentação de candidatura a fundos comunitários;
- f) Recuperação de edifício na Cidade de Évora em articulação com a Câmara Municipal de Évora e a Segurança Social para a instalação da Residência "100% Nacional";
- g) Orçamentação do plano de intervenção para recuperação do edifício "Regentes Agrícolas" e outras instalações no Colégio da Mitra;
- h) Preparação de candidatura no âmbito da eficiência energética para os edifícios da Universidade (Évora – Mitra).

2.3 - Eixos Transversais

- ET1 - Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade
- ET2 - Sistema de Informação
- ET3 - Estratégia de Comunicação

ET1 - Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade

Promoção contínua da Qualidade

A aposta no desenvolvimento de soluções estratégicas que permitam a evolução de índices contínuos de Qualidade é um objetivo de que depende o sucesso integrado dos sistemas de trabalho, determinantes para o alcance da melhoria de resultados e o consequente reconhecimento e posicionamento da Universidade, a nível nacional e internacional.

Nesse sentido, havendo já um trabalho consolidado em vários anos de experiência aplicados à implementação de sistemas de controlo da Qualidade na Universidade de Évora, identifica-se contudo a necessidade de reforço e/ou revisão de algumas medidas procedimentais que beneficiem a eficácia geral do sistema ao nível de cinco eixos prioritários.

Outros trabalhos serão desenvolvidos no sentido de uniformização de procedimentos e sua operacionalização no referente ao apoio do cumprimento de objetivos definidos em eixos transversais da universidade.

1. Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade

O processo de certificação do Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade não constitui um fim em si mesmo, mas antes um objetivo que pressupõe o enraizamento de uma cultura de práticas vocacionadas para a qualidade da universidade, de um modo dinâmico e flexível ajustado no tempo. Para a sua consolidação em 2015 visionam-se as seguintes ações como prioritárias:

a) Melhoria contínua dos sistemas de trabalho e da comunicação transversal de procedimentos e prazos;

b) Atualização do Manual da Qualidade.

2. Promover a acreditação da oferta formativa pela A3ES

O alinhamento da oferta formativa com o cumprimento dos critérios de acreditação pela A3ES é uma exigência legal ou/e externa da qual depende a manutenção, extinção ou reestruturação dos cursos que oferecemos.

A atualização de informação regulamentar publicada pela Agência é fundamental para que tenhamos condições de responder certa e atempadamente a esse permanente desafio. A clara definição de procedimentos orientadores e facilitadores da compreensão dos sistemas de trabalho, transversalmente partilhados pelos diferentes intervenientes nos processos de acreditação é, para isso, determinante.

- a) Reforçar medidas de informação e de esclarecimento sobre os processos de acreditação pela A3ES;
- b) Afinar procedimentos, ferramentas e fluxos internos de gestão dos processos de acreditação;
- c) Consolidar práticas de comunicação e de cumprimento de procedimentos e prazos afetos aos processos de acreditação.

3. Promover a eficácia dos processos de planeamento

Desenvolver uma cultura de Qualidade exige a promoção base de uma cultura de planeamento integrado. A par dos instrumentos de controlo e de monitorização implementados, é fundamental investir-se na identificação contínua de soluções que possam contribuir para a eficácia dos processos. Facilitar a tomada de decisões de um modo concertado é um objetivo potencialmente forte, quanto mais apoiado em equipas de trabalho cuja experiência partilhada permita elaborar soluções estratégicas para procedimentos transversais mais eficazes e mais inclusivos.

- a) Reforçar medidas de esclarecimento sobre os processos de Planeamento (Planos de Atividades, QUAR, Relatório de Atividades);
- b) Consolidar práticas de comunicação e de cumprimento de procedimentos e prazos afetos aos processos de planeamento;
- c) Consolidar práticas de trabalho para a elaboração concertada do Plano e do Relatório de Atividades da Universidade;
- d) Promover sessões de trabalho conjuntas (Reitoria, Unidades Orgânicas e Serviços) sobre elaboração dos três instrumentos de planeamento anual.

4. Continuar o projeto «Certificação da Qualidade dos Serviços da Universidade de Évora aos requisitos da norma: NP EN ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade»

Na perspetiva da promoção de uma cultura de qualidade contínua iniciou-se em 2014 o processo de Certificação da Qualidade dos Serviços da Universidade de Évora em concertação com os requisitos da norma "NP EN ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade".

Este processo, complementar à Certificação do Sistema de Interno de Promoção e Garantia da Qualidade, pretende facilitar a interiorização e disseminação pela organização de uma cultura da qualidade contínua com resultados de melhoria dos respetivos sistemas de trabalho e, consequentemente, obter o reconhecimento externo do compromisso da Universidade de Évora na Qualidade e na satisfação dos seus clientes, reforçando, assim, a sua imagem institucional. Neste sentido propõe-se a execução das seguintes ações:

- a) Conclusão dos trabalhos de levantamento, análise, definição e otimização dos processos envolvidos nos diferentes Serviços;
- b) Conclusão das ações de formação "A Norma NP EN ISO-9001" e "Formação dos Pivots Qualidade";
- c) Conclusão do modelo de planeamento dos objetivos da qualidade;
- d) Adaptação do Manual da Qualidade aos requisitos da ISO-9001, nos itens pertinentes e alvo do processo de certificação.

ET2 - Sistema de Informação

Os sistemas de informação são um suporte crítico em muitas tarefas sendo atualmente imprescindíveis ao funcionamento corrente da Universidade.

Sem prejuízo de alterações funcionais e melhorias incrementais, as quais ocorrem de modo natural, é essencial consolidar e estruturar estes sistemas de modo a garantir, a longo prazo, a capacidade de gestão e o desempenho dos sistemas.

- a) Implementação do sistema de assinaturas eletrónicas de documentos;
- b) Revisão do sistema GESDOC, identificação de problemas, definição e implementação de novas funcionalidades, incluindo a definição de *workflows*;
- c) Revisão do sistema SIIUE, identificação de problemas;
- d) Análise e desenvolvimento modular do SIIUE;
- e) Revisão dos portais da Universidade otimizando a usabilidade dos mesmos.

ET3 - Estratégia de Comunicação

Estratégia e eficácia da Comunicação

A estratégia de Comunicação da Universidade de Évora e a coerência da sua Identidade Visual Corporativa assume-se como o ADN visível da instituição, devendo constituir-se como Marca integralmente reconhecida, dentro e fora da Academia.

A eficácia das mensagens a transmitir aos nossos públicos em alinhamento com a Visão, a Missão e os Valores da Instituição depende, incontornavelmente, de um planeamento criterioso da estratégia de Comunicação a adotar. Para a concretização desse objetivo, assumem-se como fundamentais as seguintes medidas e ações:

1. Operacionalização da estratégia de Comunicação da Universidade

- a) Implementar o modelo organizacional para o Gabinete de Comunicação, Imagem e Protocolo;
- b) Concluir a definição e iniciar a implementação da estratégia de comunicação, interna e externa, da Universidade;
- c) Consolidar e alargar parcerias com Meios de Comunicação;
- d) Definir a estratégia de adequação e de implementação da Identidade Visual da Universidade.

2. Operacionalização da eficácia da Comunicação

- a) Implementar o modelo de procedimentos para a promoção eficaz das atividades das Unidades Orgânicas.

3– Enquadramento Orçamental

O Plano de Atividades ora apresentado está subordinado ao Plano de Desenvolvimento Estratégico elaborado para o quadriénio 2014-2017 e, necessariamente, encontra-se sujeito às condicionantes que decorrem do Orçamento para 2015 aprovado pela Tutela para a Universidade de Évora.

À semelhança do que já se verificara no ano de 2014, também este Plano de Atividades está sujeito a uma limitação suplementar, que decorre do facto de, nesta data, ainda não ser conhecido o montante exato da dotação do Orçamento de Estado que virá a ser transferida para a Universidade no ano de 2015.

Com efeito, à data da elaboração da Proposta de Orçamento Privativo para 2015, a Universidade de Évora (bem como os demais organismos da Administração Pública), em cumprimento das orientações estatuídas na Circular série A n.º 1376 da DGO (Instruções para preparação do Orçamento de Estado para 2015), projetou as suas despesas com pessoal tendo por base uma reposição de 20% dos cortes salariais previstos na Lei do OE para 2014. Porém, em conformidade com o disposto no artigo 4.º da Lei nº 75/2014, de 12 de setembro, o processamento de vencimentos no ano de 2015 está sujeito a uma reversão de 20% dos cortes salariais que vigoraram até ao ano de 2013. Considerando que os cortes salariais de 2013 são menos gravosos para os trabalhadores em funções públicas do que os cortes salariais aprovados pela Lei do OE para 2014, os salários pagos a estes trabalhadores no ano de 2015 são superiores à respetiva projeção, num valor estimado de 1,5 milhões de euros.

Acresce que os regimes transitórios previstos nos Capítulos terceiros dos Decretos-Lei nºs 205/2009 (alteração do Estatuto da Carreira Docente Universitária) e 207/2009 (alteração do Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico), ambos de 31. agosto¹, terminam no próximo dia 31 de agosto de 2015, pelo que só nessa data será conhecida a exata extensão do impacto financeiro a eles associado, muito embora a estimativa efetuada nesta data aponte para um impacto na ordem do meio milhão de euros.

Refira-se que esta previsão não foi incorporada na proposta de orçamento para 2015, atentas as orientações tutelares que balizaram a sua elaboração.

Face ao exposto nos parágrafos anteriores e em conformidade com as normas legais em vigor nesta data, estima-se que as necessidades adicionais de financiamento da Universidade de Évora até final de 2015 sejam de 2 milhões de euros.

Importa também não esquecer a proximidade do próximo ato eleitoral (eleições legislativas no segundo semestre), cujo resultado, a par da evolução do comportamento da economia portuguesa, são fatores acrescidos de incerteza no que diz respeito ao financiamento público das universidades portuguesas.

¹ Genericamente, estes regimes transitórios, conferem o direito a docentes do ensino superior universitário e politécnico de serem contratados como Professores Auxiliares e Professores Adjuntos de carreira, desde que cumpram os requisitos fixados naqueles diplomas legais e independentemente da vontade e/ou necessidade das respetivas instituições de ensino.

É neste contexto de acentuada incerteza que o Plano de Atividades foi elaborado, pelo que a sua execução está necessária e fortemente condicionada pelo valor final que vier a ser fixado para a dotação de funcionamento a ser transferida do Orçamento de Estado.

Todavia, é seguro afirmar que a atual conjuntura exige que a Universidade promova, em simultâneo, o incremento das receitas próprias, a diversificação das fontes de financiamento e um rigoroso e racional controlo das suas despesas. É condição necessária à execução orçamental subjacente a este Plano de Atividades, que a Universidade continue a honrar os seus compromissos para com os seus trabalhadores e para com terceiros, bem como que continue a observar os normativos legais que balizam a sua atuação, nomeadamente no que respeita ao cumprimento da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso.

Consciente desta realidade, houve a preocupação de selecionar ações que se entendem ser aquelas que minimizam os impactos financeiros, sem contudo se desvirtuar a visão estratégica que se tem para a Universidade de Évora e para a necessidade da sua afirmação no contexto regional, nacional e internacional.

Assim, o presente Plano de Atividades, privilegiando a alocação dos recursos disponíveis ao desenvolvimento de ações que potenciem os eixos de orientação definidos, desenha a maioria das suas medidas com o recurso exclusivo a recursos humanos da Instituição. Outras há que também envolvem a aquisição externa de serviços e/ou bens, sendo que o grau da sua execução dependerá das disponibilidades orçamentais e financeiras que, a cada momento, for possível mobilizar.

À semelhança do ano anterior, continua a entender-se que o mais adequado é a apresentação da “Matriz de alocação de recursos” constante do anexo 3, na qual se apresenta, por medida do Plano de Atividades, a natureza dos recursos que a sua execução exige.

Anexos

1. ZEA e FLM
2. Mapa resumo de ações
3. Matriz de alocação de recursos

1. ZEA e FLM

ZEA - Sociedade Agrícola, Unipessoal Lda.

O planeamento das atividades de produção vegetal, animal e florestal, realizadas pela ZEA - Sociedade Agrícola, Unipessoal Lda. tem como principal objetivo otimizar a rentabilidade económica, garantindo a sustentabilidade económica e, simultaneamente, preservando o ambiente e disponibilizando recursos para apoiar os ensinos ministrados e a investigação realizada na Universidade de Évora.

1. Atividades produtivas e atividades destinadas ao ensino e à investigação

- a) Continuar com a identificação precisa das diversas atividades realizadas pela empresa;
- b) Manter uma zonagem (mapeamento) das atividades.

2. Continuar a desenvolver a produção vegetal, animal e florestal

- a) O início de algumas atividades produtivas do setor primário ocorreu em 2014 e a conclusão verificar-se-á em 2015. Por isso, é necessário continuar os trabalhos e práticas iniciados em 2014, para garantir as produções vegetais e animais em 2015.

3. Maximizar a utilização de recursos empregues nas atividades produtivas e de apoio aos ensinos

- a) Continuar a avaliar a utilização de recursos empregues nas atividades, produtivas e de apoio ao ensino;
- b) Dar continuidade à gestão integrada das práticas propostas para as atividades e, assim, aumentar a eficiência dos sistemas e a sustentabilidade da sociedade.

4. Otimizar a rentabilidade obtida com a produção vegetal e animal

- a) Manter atualizados os cálculos dos custos e das receitas previsíveis de atividades produtivas;
- b) Implementar uma análise rigorosa da rentabilidade das atividades produtivas, para selecionar as que permitem atingir maior sustentabilidade e/ou que são diferenciadoras de modo a garantir o retorno para a Universidade.

5. Criar condições para suportar o investimento em novas atividades e aproveitar novos recursos como a água do empreendimento de fins múltiplo de Alqueva (Almocreva)

- a) Continuar na procura de parceiros que permitam efetuar o investimento em novas atividades;
- b) Procurar a formação de parcerias ao abrigo de protocolos de cooperação;
- c) Melhorar a diversificação das atividades e as respetivas produções.

6. Concorrer a projetos específicos direcionados para melhorar alguns espaços físicos, sobretudo da Herdade Experimental da Mitra

- a) Continuar a verificar a formação de potenciais parcerias para concorrer a projetos específicos, com a finalidade de melhorar os recursos utilizados nos ensinos e na investigação.

Fundação Luís de Molina FP

Dentro das limitações impostas pela envolvente legislativa e no estrito respeito pelos princípios da sustentabilidade económica das atividades a desenvolver, a FLM poderá assumir o desempenho de uma parcela importante do programa de ação da Universidade, mormente no que concerne à política cultural da Universidade de Évora, à gestão do parque habitacional e à promoção turística das diversas vertentes patrimoniais históricas da Instituição.

1. Política Cultural da Universidade de Évora

A política cultural da Universidade deverá visar a abrangência do conhecimento transdisciplinar e o fomento da sensibilidade artística no seio da Academia e na população em geral. É desejável que sejam programadas atividades que cubram o ano letivo inteiro por forma a manter uma expectativa e um interesse crescente.

As atividades culturais, não sendo geralmente lucrativas, deverão ser concebidas e programadas com base em mecenato.

Prevêem-se as seguintes atividades:

- a)** Realização de Ciclo de 6 a 12 conferências intitulado “Portugal e a sua Circunstância”, em que serão abordados temas atuais ou prospetivos, e para o qual serão convidadas personalidades nacionais de reconhecido mérito;
- b)** Realização de Concertos a cargo das orquestras residentes (Orquestra do Sul, Orquestra da Universidade de Évora e Orquestra de Jaz);
- c)** Realização de Exposições de arte intercalando, sempre que possível, obras de grandes artistas e de alunos e docentes da Universidade.

2. Gestão do parque habitacional

A Universidade de Évora é detentora de um vasto parque habitacional que encerra potencialidades turísticas assinaláveis, suscetível, portanto, de contribuir positivamente para os equilíbrios orçamentais. Compreende um conjunto de quartos e habitações que se encontram quer no Conventinho do Bom Jesus de Valverde, quer no Pátio Matos Rosa e ainda na Vila de Monsaraz.

- a)** Divulgar e rentabilizar as instalações da Universidade na Vila de Monsaraz;
- b)** Melhorar as condições de alojamento.

3. Promoção turística das diversas vertentes patrimoniais e históricas da Universidade de Évora

Esta ação consubstanciar-se-á no desenho de circuitos turísticos que incluam obrigatoriamente o Colégio do Espírito Santo, a Tapada da Mitra, o Convento do Bom Jesus e a Anta Grande do Zambujal.

Estes circuitos poderão ser programados em conjunto com empresas de hotelaria ou restauração, às quais poderá ser solicitado um apoio de mecenato.

2. Mapa resumo de ações

Mapa de Ações a implementar por tipologia de Eixo

Eixos de Orientação
• E01 - Estruturação das áreas âncora
Adaptação das áreas de ensino, investigação e desenvolvimento em torno das áreas âncora
• E02 - Internacionalização
Incrementar a investigação
1. Definição de uma estratégia integrada de I&D+I+TT
2. Implementação de um modelo organizacional para I&D+I+TT
3. Publicação a aplicação do regulamento de propriedade intelectual e criação de spin-offs
4. Identificação e promoção de Serviços de I&D+I+TT
5. SRTT - Sistema Regional de Transferência de Tecnologia
6. Cooperação com a Universidade da Extremadura
7. Potenciação da Rede Ibérica de Escolas Doutorais
Internacionalização do ensino e da investigação
1. Alargamento da base de recrutamento
a) Elaboração de candidatura a projeto de financiamento no âmbito da internacionalização
b) Captação de novos públicos
c) Associação da aprendizagem do inglês aos programas académicos
2. Organização de "cursos de Verão"
3. Conção e edição de um folheto promocional da UE, localizada na cidade e na Região
4. Maior articulação com as empresas associadas à UE no Parque Tecnológico
5. Estabelecimento de graus e formações em associação
a) Incrementar graus de formação em associação com instituições de ensino superior tidas como parceiros estratégicos
b) Aumentar o número de alojamentos para docentes e estudantes estrangeiros.
6. Reforço da posição da UE no contexto europeu
a) Criação do lugar de gestor de ciência no âmbito de projeto financiado ao abrigo do novo programa quadro
b) Alargamento da rede de instituições parceiras
c) Reforçar as equipas de investigação
d) Assegurar a presença de um gabinete em Bruxelas, em parceria com uma das Universidades portuguesas
• E03 - Sustentabilidade
Racionalização da despesa
1. Dar continuidade ao sistema de implementação da contabilidade analítica
Aumento das receitas próprias
1. Participação da UE em projetos de âmbito regional
2. Criação de estruturas específicas para elaboração de candidaturas a financiamentos estratégicos
3. Valorização do património histórico na perspetiva de captação turística
Tornar a Universidade de Évora «amiga do ambiente»
1. Promover boas práticas de respeito ambiental
2. Preparação da elaboração de candidatura ao POSEUR no âmbito da eficiência energética
3. Disseminação de boas práticas na área da energia
• E04 - Modelo Educativo
Valorizar a oferta educativa e a educação integral
1. Racionalização da oferta formativa conducente à obtenção de grau:
a) Auditar o atual portefólio de unidades curriculares oferecidas pela Universidade de Évora
b) Definir regras para a ulterior racionalização do portefólio das unidades curriculares oferecidas pelos Departamentos
c) Analisar prospectivamente os cursos de 1º e 2º ciclo existentes quanto à sua sustentabilidade
d) Avaliar a necessidade de promover novas ofertas formativas, de 1º e 2º ciclo
e) Incentivar a constituição de parcerias com outras instituições, nacionais e estrangeiras.
2. Diagnosticar, acreditar internamente e implementar novas ofertas educativas fora do âmbito de ciclos de estudo
a) Promover a acreditação de novas ofertas formativas já identificadas pelas Unidades Orgânicas
b) Diagnosticar necessidades de novas ofertas educativas para ulterior acreditação interna, visando a formação profissional diretamente ligada à procura
3. Captação de alunos e promoção da oferta formativa
a) Delinear e implementar um programa e respetivas ações a desenvolver, orientados para as populações estudantis das instituições de ensino básico e secundário
b) Delinear e implementar estratégias e mecanismos de divulgação e promoção das ofertas formativas.
4. Promover a mobilidade internacional de estudantes, docentes e não docentes
a) Promover a divulgação junto das Escolas, seus Departamentos e Direções de Curso, bem como dos estudantes, de oportunidades de mobilidade
b) Incentivar e apoiar candidaturas às diversas Ações dos Programas de Mobilidade
5. Melhorar os mecanismos de gestão académica a fim de assegurar melhores serviços de apoio a docentes e estudantes
a) Instituir a realização de reuniões de trabalho periódicas com os diferentes órgãos das Unidades Orgânicas, com a AAUE e com o Provedor do Estudante
b) Fixar procedimentos para aprovação anual dos programas das unidades curriculares a nível do SIUE e posterior disponibilização aos requerentes
c) Revisão do Regulamento Escolar Interno
6. Criação da "Universidade de Verão" da Universidade de Évora
a) Recensear os cursos de curta duração e ações de formação (atuais e potenciais) passíveis de integração numa Universidade de Verão
b) Articular o calendário da oferta formativa de verão com a disponibilização de alojamentos nas residências da UE
c) Promover neste âmbito a cidade de Évora como destino turístico/científico.
7. Reforçar a divulgação da oferta educativa:
a) Incrementar a representação da universidade em feiras especializadas
b) Incrementar a representação da universidade em inserções publicitárias em publicações especializadas
8. Criação do dia de "Ciência na Rua" da Universidade de Évora

Eixos Subsidiários
• ES1 - Recursos humanos
1. Promover uma Universidade solidária e inclusiva
a) Elaboração do regulamento de funcionamento da Provedoria do Funcionário
b) Elaboração do diagnóstico de necessidades formativas tendo em conta as ambições de cada funcionário não docente
c) Dinamização de uma bolsa de emprego temporário na UE
d) Dinamização da Associação Alumni
e) Melhorar o "intercâmbio" de interajuda com a AAUE
f) Iniciar o modelo de "hortas" comunitárias (Mitra).
2. Avaliação do desempenho dos docentes
a) Elaboração de base de dados que permita avaliar de forma "transversal" o modo como decorreu o primeiro momento de avaliação
b) Abrir a discussão sobre o modelo anterior;
b1) Prazos de submissão dos elementos de avaliação na plataforma informática
b2) Intervenientes no processo de avaliação, nomeadamente a criação de painéis de avaliadores
b3) Parametrização dos resultados qualitativos e quantitativos da avaliação
c) Publicação do novo regulamento.
3. Trabalhadores não docentes
a) Revisão do regulamento do horário de trabalho
b) Conclusão do mapeamento da estrutura de competências organizacionais e de pessoal da Universidade;
c) Reconhecimento da valorização profissional através da mobilidade intercarreiras;
d) Abertura de procedimentos concursais.
• ES2 – Acompanhamento económico-financeiro
1. Implementar uma estratégia de consolidação orçamental
a) Dar continuidade aos estudos conducentes ao modelo de sustentabilidade económica que nos permita justificar as nossas forças e fraquezas
b) Definir o modelo de recursos que permitam a decisão ponderada de abertura de novas ações.
2. Dar início, em conjunto com as Unidades Orgânicas, à implementação do Sistema de Contabilidade Analítica e de Gestão
a) Concluir a estruturação e carregamento no SIAG do plano de contabilidade analítica
b) Identificação, definição e mensuração das chaves de repartição de custo pelas atividades finais e de proveitos pelas Unidades Orgânicas.
• ES3 - Infraestruturas
1. Salvaguardar e valorizar o património imobiliário da UE
a) Inventariação das obras necessárias, incluídas no programa de requalificação do património, e respetivo escalonamento
b) Continuação do processo de requalificação do parque residencial
c) Preparação e submissão de candidatura aos fundos comunitários do projeto da Quinta do Paço Valverde - Mitra (Capelas, jardim e sistema hídrico)
d) Conclusão da obra do laboratório de Anatomia - Pólo da Mitra
e) Conclusão do Programa preliminar da 3ª fase dos Leões e apresentação de candidatura a fundos comunitários
f) Recuperação de edifício na Cidade de Évora em articulação com a Câmara Municipal de Évora e a Segurança Social para a instalação de Residência
g) Orçamentação do plano de intervenção para recuperação do edifício "Regentes Agrícolas", e outras instalações no Colégio da Mitra.

Eixos Transversais
• ET1 - Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade
Promoção contínua da Qualidade
1. Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade
a) Melhoria contínua dos sistemas de trabalho e da comunicação transversal de procedimentos e prazos;
b) Atualização do Manual da Qualidade.
2. Promover a acreditação da oferta formativa pela A3ES
a) Reforçar medidas de informação e de esclarecimento sobre os processos de acreditação pela A3ES;
b) Afinar procedimentos, ferramentas e fluxos internos de gestão dos processos de acreditação.
b) Consolidar práticas de comunicação e de cumprimento de procedimentos e prazos afetos aos processos de acreditação.
3. Promover a eficácia dos processos de planeamento
a) Reforçar medidas de esclarecimento sobre os processos de Planeamento (Planos de Atividades, QUAR, Relatório de Atividades);
b) Consolidar práticas de comunicação e de cumprimento de procedimentos e prazos afetos aos processos de planeamento;
c) Consolidar práticas de trabalho para a elaboração concertada do Plano e do Relatório de Atividades da Universidade.
d) Promover sessões de trabalho conjuntas (Reitoria, Unidades Orgânicas e Serviços) sobre elaboração dos três instrumentos de planeamento anual.
4. Continuar o projeto «Certificação da Qualidade dos Serviços da Universidade de Évora aos requisitos da norma: NP EN ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade»
a) Conclusão dos trabalhos de levantamento, análise, definição e otimização dos processos envolvidos nos diferentes Serviços;
b) Conclusão das ações de formação "A Norma NP EN ISO-9001" e "Formação dos Pivot's Qualidade";
c) Conclusão do modelo de planeamento dos objetivos da qualidade;
d) Adaptação do Manual da Qualidade aos requisitos da ISO-9001, nos itens pertinentes e alvo do processo de certificação.
• ET2 - Sistema de Informação
a) Implementação do sistema de assinaturas eletrónicas de documentos;
b) Revisão do sistema GESDOC, identificação de problemas, definição e implementação de novas funcionalidades, incluindo a definição de workflows;
c) Revisão do sistema SIIUE, identificação de problemas;
d) Análise e desenvolvimento modular do SIIUE;
e) Revisão dos portais da universidade otimizando a usabilidade dos mesmos.
• ET3 - Estratégia de Comunicação
Estratégia e eficácia da Comunicação
1. Operacionalização da estratégia de Comunicação da Universidade
a) Implementar o modelo organizacional para o Gabinete de Comunicação, Imagem e Protocolo;
b) Concluir a definição e iniciar a implementação da estratégia de comunicação, interna e externa, da universidade;
c) Consolidar e alargar parcerias com Meios de Comunicação;
d) Definir a estratégia de adequação e de implementação da Identidade Visual da Universidade.
2. Operacionalização da eficácia da Comunicação
a) Implementar o modelo de procedimentos para a promoção eficaz das atividades das Unidades Orgânicas.

3. Matriz de alocação de recursos

Eixos de Orientação e Medidas	Alocação de recursos		
	Internos	Aquisições externas	
	Pessoal	Serviços	Bens
Eixos de Orientação			
• E01 - Estruturação das áreas âncora			
Adaptação das áreas de ensino, investigação e desenvolvimento em torno das áreas âncora	x		
• E02 - Internacionalização			
Incrementar a investigação			
1. Definição de uma estratégia integrada de I&D+i+TT	x		
2. Implementação de um modelo organizacional para I&D+i+TT	x		
3. Publicação a aplicação do regulamento de propriedade intelectual e criação de spin-offs	x		
4. Identificação e promoção de Serviços de I&D+i+TT	x		
5. SRTT - Sistema Regional de Transferência de Tecnologia	x		
6. Cooperação com a Universidade da Extremadura	x		
7. Potenciação da Rede Ibérica de Escolas Doutorais	x		x
Internacionalização do ensino e da investigação			
1. Alargamento da base de recrutamento	x		x
2. Organização de "cursos de Verão"	x		x
3. Conceção e edição de um folheto promocional da UÉ, localizada na cidade e na Região	x		x
4. Maior articulação com as empresas associadas à UÉ no Parque Tecnológico	x		
5. Estabelecimento de graus e formações em associação	x		
6. Reforço da posição da UÉ no contexto europeu	x		
• E03 - Sustentabilidade			
Racionalização da despesa			
1. Dar continuidade ao sistema de implementação da contabilidade analítica	x	x	
Aumento das receitas próprias			
1. Participação da UÉ em projetos de âmbito regional	x		
2. Criação de estruturas específicas para elaboração de candidaturas a financiamentos estratégicos	x		
3. Valorização do património histórico na perspetiva de captação turística	x		x
Tornar a Universidade de Évora «amiga do ambiente»			
1. Promover boas práticas de respeito ambiental	x		
2. Preparação da elaboração de candidatura ao POSEUR no âmbito da eficiência energética	x		
3. Disseminação de boas práticas na área da energia	x		x
• E04 - Modelo Educativo			
Valorizar a oferta educativa e a educação integral			
1. Racionalização da oferta formativa conducente à obtenção de grau:	x		
2. Diagnosticar, acreditar internamente e implementar novas ofertas educativas fora do âmbito de ciclos de estudo	x		
3. Captação de alunos e promoção da oferta formativa	x		x
4. Promover a mobilidade internacional de estudantes, docentes e não docentes	x		x
5. Melhorar os mecanismos de gestão académica a fim de assegurar melhores serviços de apoio a docentes e estudantes	x	x	x
6. Criação da "Universidade de Verão" da Universidade de Évora	x		x
7. Reforçar a divulgação da oferta educativa:	x		x
8. Criação do dia de "Ciência na Rua" da Universidade de Évora	x		x

Eixos Subsidiários e Medidas	Alocação de recursos		
	Internos	Aquisições externas	
	Pessoal	Serviços	Bens
Eixos Subsidiários			
• ES1 - Recursos humanos			
1. Promover uma Universidade solidária e inclusiva	x		
2. Avaliação do desempenho dos docentes	x		
3. Trabalhadores não docentes	x		
• ES2 – Acompanhamento económico-financeiro			
1. Implementar uma estratégia de consolidação orçamental	x		
2. Dar início, em conjunto com as Unidades Orgânicas, à implementação do Sistema de Contabilidade Analítica e de Gestão	x		
• ES3 - Infraestruturas			
1. Salvar e valorizar o património imobiliário da UÉ	x	x	x

Eixos Transversais e Medidas	Alocação de recursos		
	Internos	Aquisições externas	
	Pessoal	Serviços	Bens
Eixos Transversais			
• ET1 - Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade			
Promoção contínua da Qualidade			
1. Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade	x		
2. Promover a acreditação da oferta formativa pela A3ES	x		
3. Promover a eficácia dos processos de planeamento	x		
4. Continuar a «Certificação da Qualidade dos Serviços da Universidade de Évora aos requisitos da norma: NP EN ISO 9001	x	x	
• ET2 - Sistema de Informação			
• ET3 - Estratégia de Comunicação			
Estratégia e eficácia da Comunicação			
1. Operacionalização da estratégia de Comunicação da Universidade	x		x
2. Operacionalização da eficácia da Comunicação	x		x