

data de submissão on-line 15-04-2016 00:00

Nome: Marta Pile

Email de contacto: [marta.pile@tecnico.ulisboa.pt](mailto:marta.pile@tecnico.ulisboa.pt)

Título \*:Práticas de gestão na AEP

Sítio da Internet da Prática: <http://aep.tecnico.ulisboa.pt/sobre-a-aep/regulamentos/>

Seleção da área temática \* Processos e Qualidade

## Descrição da implementação da prática: ações, calendarização e recursos aplicados \*Implementação da Boa Prática

As práticas de gestão implementadas na AEP visam em primeiro lugar o cumprimento das funções estabelecidas para o serviço, através de uma utilização eficiente dos recursos disponíveis. Sustentam-se num conjunto de diretrizes devidamente documentadas, com vista ao desenvolvimento do próprio Serviço, da sua Equipa, e dos Processos de Trabalho.

- Serviço
  - [Missão e Visão](#), para que não haja dúvidas sobre o propósito do serviço, horizonte de atuação, e direção a seguir no médio/longo prazo.
  - [Objetivos Estratégicos e Operacionais](#), definidos em resposta às orientações e desafios estabelecidos no Plano Estratégico do IST, dentro da área de atuação da AEP.
- Equipa
  - [Competências Técnicas](#) necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos, num esforço permanente de manter e valorizar uma equipa que integre valências variadas e complementares.
  - [Valores e Atitudes](#) a salvaguardar e promover no serviço, que sustentam os comportamentos dos seus colaboradores.
  - Divisão dos colaboradores em [Grupos de Trabalho](#), com o objetivo de potenciar competências em cada área de atuação, reforçando a entreaajuda e o espírito de equipa.
  - [Manual de Acolhimento](#) como instrumento facilitador do processo de integração de novos colaboradores.
  - [Normas Internas](#) de conduta que incluem aspetos relacionados com a assiduidade, valorização pessoal, monitorização/avaliação do

desempenho, organização do trabalho, e responsabilidade social.

- Processos de Trabalho
  - [Manual de Procedimentos](#) com o objetivo de racionalizar e padronizar procedimentos lógicos e necessários ao melhor desempenho das tarefas.
  - [Plano de trabalhos](#) suportado por software específico (*Project*) para o planeamento, monitorização e avaliação dos trabalhos, e que inclui não apenas as tarefas a desenvolver e responsáveis pela sua execução, mas também a sua calendarização, prioridade e supervisão ao nível dos órgãos de gestão.
  - [Tableau de Bord](#), ferramenta fundamental para a visibilidade e transparência dos processos de planeamento e avaliação, complementa o Plano de Trabalhos através da definição de indicadores e metas para o serviço e seus colaboradores.

### Descrição dos resultados obtidos em relação aos objetivos previstos, incluindo as alterações introduzidas durante a execução da prática. É valorizada a apresentação de dados qualitativos e quantitativos que demonstrem o cumprimento dos objetivos \*

As diretrizes ao nível do desenvolvimento do Serviço são utilizadas em vários instrumentos de gestão, contribuindo para o cumprimento das funções da AEP com uma clara definição das atividades a desenvolver.

- Missão e Visão
  - na apresentação da AEP à comunidade interna/externa através da sua [página web](#);
  - na apresentação da sua estrutura funcional, explicitada no [Manual de Procedimentos](#);
  - na apresentação da AEP aos novos colaboradores, no [Manual de Acolhimento](#).
- Objetivos Estratégicos e Operacionais
  - no [Plano de Trabalhos](#), como referenciais das atividades a desenvolver;
  - no [Tableau de Bord](#), explicitando a articulação entre as orientações estratégicas e operacionais do IST e da AEP.

Ao nível do desenvolvimento da Equipa, as diretrizes são utilizadas na gestão das pessoas, para uma equipa capaz de responder às exigências e desafios do Serviço.

- [Competências Técnicas](#)
  - nos processos de recrutamento interno/externo com vista à construção de uma [Equipa](#) qualificada e multidisciplinar, em que cada novo membro é uma mais valia para o grupo.
- [Valores e Atitudes](#)
  - lembrados anualmente nas apresentações dos [Planos de Trabalho](#), são reforçados regularmente nas reuniões formais de monitorização dos trabalhos e nos encontros informais da Equipa, referidos nas [Normas Internas](#).

- [Grupos de Trabalho](#)
  - em 2007 e 2013 foi reconhecido o potencial dos [Grupos de Trabalho](#) de [Estatística e Prospetiva](#) e [Estudos e Projetos](#), respetivamente, com a criação de dois Núcleos. Fomenta-se, contudo, a flexibilidade de funções e o desenvolvimento de tarefas nas várias áreas de atuação da AEP contribuindo para a motivação e desenvolvimento pessoal/profissional dos seus colaboradores.
- [Manual de Acolhimento](#)
  - atualizado regularmente pelos novos membros que integram a Equipa da AEP, contribui não só para uma mais rápida integração no serviço, mas também para um melhor entendimento dos seus objetivos, cultura e funcionamento.
- [Normas Internas](#)
  - as normas são cumpridas, em geral, por todos os colaboradores e em caso de incumprimento são lembradas pela coordenação;
  - são exemplo do esforço de valorização pessoal/profissional referidas nas normas, as inúmeras participações dos colaboradores da AEP em [eventos](#) de interesse;
  - exemplo também da partilha de informação, todas as [comunicações](#) e [publicações](#) dos colaboradores da AEP, publicadas na página web e no servidor.

Ao nível dos Processos de Trabalho, as diretrizes constituem a base que permite a distribuição de tarefas de acordo com os objetivos a atingir, e a medição clara dos resultados.

- [Manual de Procedimentos](#)
  - garante a boa execução dos principais processos de trabalho, para que ninguém seja insubstituível.
- [Plano de Trabalhos](#)
  - conforme descrito nas [normas](#), é utilizado semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente (conforme os interlocutores) na monitorização dos trabalhos, com registos regulares do andamento dos mesmos.
- [Tableau de Bord](#)
  - elaborado a cada 2 anos, suporta o processo de definição dos objetivos de avaliação dos dirigentes e respetivos colaboradores, sendo os resultados incluídos no [Relatório de Autoavaliação](#) do serviço.

## Descrição do processo de avaliação e monitorização da prática e propostas de melhoria identificadas e introduzidas \*

Os resultados atingidos pela AEP e seus colaboradores são analisados e disponibilizados publicamente há mais de 10 anos através de [Planos e Relatórios de Atividades](#).

Para isso contribuem vários instrumentos, numa avaliação que se poderá considerar de 360 graus, com múltiplas fontes e perspetivas sobre o serviço:

- dos superiores hierárquicos, com a avaliação do Dirigente que, não sendo uma avaliação do Serviço, acaba por indiretamente dar o seu contributo ao analisar as atividades da sua coordenação;
- dos pares, através de [Inquérito das Relações Interserviços](#), respondido pelos Dirigentes de outros Serviços, com a identificação de eventuais constrangimentos e sugestões de melhoria;
- dos utentes internos e externos, através de [Inquéritos de avaliação da satisfação](#) dos serviços prestados;
- dos subordinados através de Inquéritos de avaliação da chefia direta da AEP (confidenciais);
- e ainda, de uma autoavaliação através de [Relatório](#) inserido no projeto [AssIST](#), e que contribui para:
  - evidenciar os resultados alcançados pela AEP no final do período de avaliação (2 anos, em sintonia com o SIADAP 3);
  - justificar eventuais desvios (positivos e/ou negativos);
  - servir de suporte à coordenação da AEP, e dos respetivos Núcleos, na elaboração de propostas de melhoria contínua dos serviços prestados;
  - conferir maior transparência nos processos de avaliação do IST, a par de uma maior responsabilização dos dirigentes dos serviços.

Este último relatório é disponibilizado ao superior hierárquico (máximo) do serviço, e tem como estrutura:

- Análise dos resultados alcançados:
  - ✓ taxa de cumprimento dos objetivos previstos com comentários sobre eventual incumprimento e/ou superação dos mesmos
  - ✓ análise da evolução dos indicadores das atividades
  - ✓ resultados de processos de auscultação externa (inquéritos, sugestões/reclamações recebidas, etc)
- Análise SWOT:
  - ✓ Pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades
  - ✓ Plano de melhoria cujas ações devem constar do Tableau de Bord do ano seguinte
- Proposta de menção de desempenho do serviço com a respetiva justificação
- Anexos:
  - ✓ Tableau de Bord com taxas de concretização
  - ✓ Evolução dos indicadores de resultados das principais atividades do serviço
  - ✓ Fichas de resultados de processos de auscultação externa (inquéritos, ...)
  - ✓ Dados sobre recursos humanos e orçamento

## Descrição dos aspetos inovadores da prática em termos internos (no IST) e externos (ensino superior), bem como dos elementos que possam ser replicados num contexto diferente e eventuais recomendações a ter em conta num exercício de benchmarking

Com base na formação e desenvolvimento de uma equipa multidisciplinar qualificada, estável e coesa, foi possível à AEP apresentar resultados de excelência, reconhecidos ao longo dos anos pelos órgãos de gestão do IST.

Esse reconhecimento fica também patente nos inúmeros convites externos aos seus colaboradores, que vão desde a apresentação de comunicações, até à realização de parcerias em projetos e publicações (nacionais e internacionais), e participações em grupos de trabalho/comissões.

	2013	2014	2015
Nº publicações (artigos, posters, proceedings, capítulos em livros ...)	8	3	5
Nº de comunicações externas em eventos nacionais/internacionais	8	11	4
Nº de comunicações internas (apresentações formais no IST)	10	10	18
Nº candidaturas em parceria em projetos nacionais/internacionais	9	6	9
Nº participações em redes/grupos de trabalho/comissões	8	13	9

Das oportunidades que a equipa tem tido, de trocar impressões com outros colegas de serviços congéneres, foi possível aferir que as práticas de gestão da AEP são em muitos casos inovadoras, nomeadamente as que dizem respeito ao projeto AssIST, que incluem procedimentos concretos de planeamento e avaliação dos serviços prestados e pressupõem:

- a existência de uma missão/visão que indique o caminho a seguir;
- um planeamento do trabalho a desenvolver, concretizado em atividades e metas a atingir;
- uma avaliação dos resultados com base em indicadores de medida das atividades desenvolvidas;
- e uma análise SWOT que deverá incluir um plano de melhorias para o serviço.

Refere-se ainda que, no âmbito do processo de certificação do SIQuIST (Sistema Integrado de Gestão da Qualidade do IST) pela A3ES, foram feitas 3 recomendações de melhoria, entre as quais a implementação de um mecanismo que garantisse o alinhamento dos objetivos dos serviços com a estratégia da Escola e a diferenciação do seu desempenho, permitindo premiar a excelência de uma forma sistemática. Não referindo o projeto AssIST, mas tendo tido oportunidade de o conhecer, a A3ES acabou por

realçar os seus objetivos, destacando o seu contributo para o reforço da cultura de avaliação e responsabilização na Escola, bem como a importância do alinhamento das atividades dos serviços com a estratégia do IST.

Refere-se ainda o resultado de uma breve pesquisa interna e externa via internet:

- Serviços do IST
  - 20% não têm website
  - Todos apresentam missão, e apenas 5 a visão, 4 os valores e 17 os objetivos
  - 3 disponibilizam normas internas e/ou manuais de procedimentos e 4 apresentam relatórios de atividades, de inquéritos ou outra forma de avaliação de resultados
- Serviços (nacionais e internacionais) congéneres à AEP
  - dos 18 websites consultados, 16 serviços têm referência à missão, mas apenas 1 refere visão, valores e competências
  - nenhum apresentou manuais, planos ou resultados da avaliação das suas atividades, cujo acesso poderá estar vedado ao exterior por serem documentos internos

**Tipo de Autorização de divulgação da Prática na página do ObservIST \*:** Pública (acessível fora da Comunidade IST)