



Programa Estratégia-Execução Relatório Final

Setembro 2009

0. Índice

1. Enquadramento Geral	3
2. Abordagem	4
3. Metodologia Adoptada	7
4. O Processo de Reflexão Estratégica	
4.1 Diagnóstico	8
4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução	
4.2.1 Princípios Orientadores	14
4.2.2 Definição de Objectivos	23
4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço	25
4.2.4 Objectivos Individuais	37
Anexos	
Anexo 1 – Objectivos das Unidades de Serviço	38
Anexo 2 – Objectivos Individuais	48

1. Enquadramento Geral

Face aos desafios actuais do ensino superior português e com a criação do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), a ESEP sentiu necessidade de levar a cabo um projecto que lhe permitisse:

1. **Reflectir sobre a orientação estratégica do seu negócio**, dando corpo à missão da ESEP, atribuições, objectivos estratégicos plurianuais e compromissos a assumir na carta de missão;
2. **Definir concretamente os Objectivos para os serviços da ESEP**, os quais servirão de *input* ao SIADAP, que constitui um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos Serviços;
3. **Definir os Objectivos Individuais dos Colaboradores**, ao abrigo do SIADAP.

Nesse sentido, a ESEP iniciou, em Janeiro de 2009, o **Programa Estratégia-Execução** com o propósito de definir a orientação estratégica da Escola para os próximos anos e os Objectivos das Unidades e Individuais dos Colaboradores, garantindo o alinhamento dos mesmos com a estratégia.

O presente documento sistematiza os resultados obtidos ao longo da implementação do Programa Estratégia-Execução.

2. Abordagem

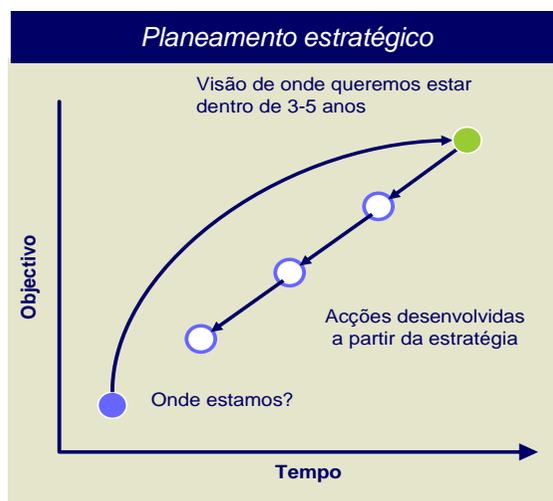
Em qualquer Organização as decisões estratégicas devem ser tomadas com base num processo de planeamento estratégico devidamente estruturado.

Nesse sentido, a Deloitte colaborou com a ESEP através de uma abordagem que visa facilitar um programa de orientação estratégica e de definição de Objectivos, garantindo o alinhamento com a estratégia de negócio da ESEP.

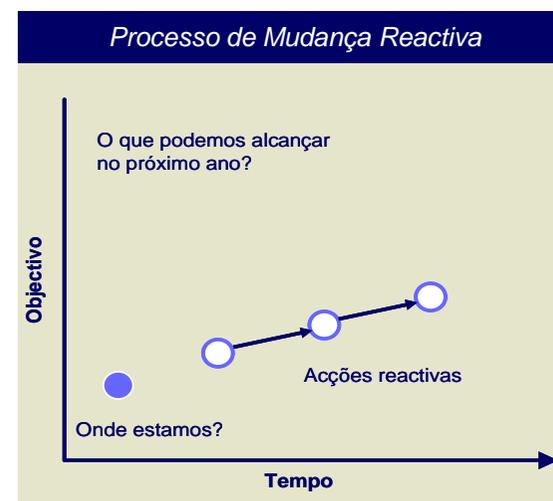
O Programa Estratégia-Execução teve como principais objectivos:

- Reflexão participada sobre o passado, o presente e o futuro da ESEP;
- Construção de uma perspectiva integrada e dinâmica da actuação futura da ESEP;
- Definição de uma orientação estratégica para a ESEP com linhas de rumo claras e participadas e Objectivos e metas concretas que facilitem o confronto com os desafios que a mudança no ensino superior impõe;
- Definição dos Objectivos das áreas de apoio ao ensino, alinhados com a estratégia;
- Definição dos Objectivos Individuais das Unidades de Serviço.

Um processo de reflexão estratégica deve estar assente numa perspectiva de crescimento, respondendo à questão “**Para onde queremos ir?**”, de forma a que as acções desenvolvidas sejam concertadas e focalizadas no Objectivo estratégico definido, ao invés de estabelecer estratégias reactivas face aos desafios colocados pela envolvente:

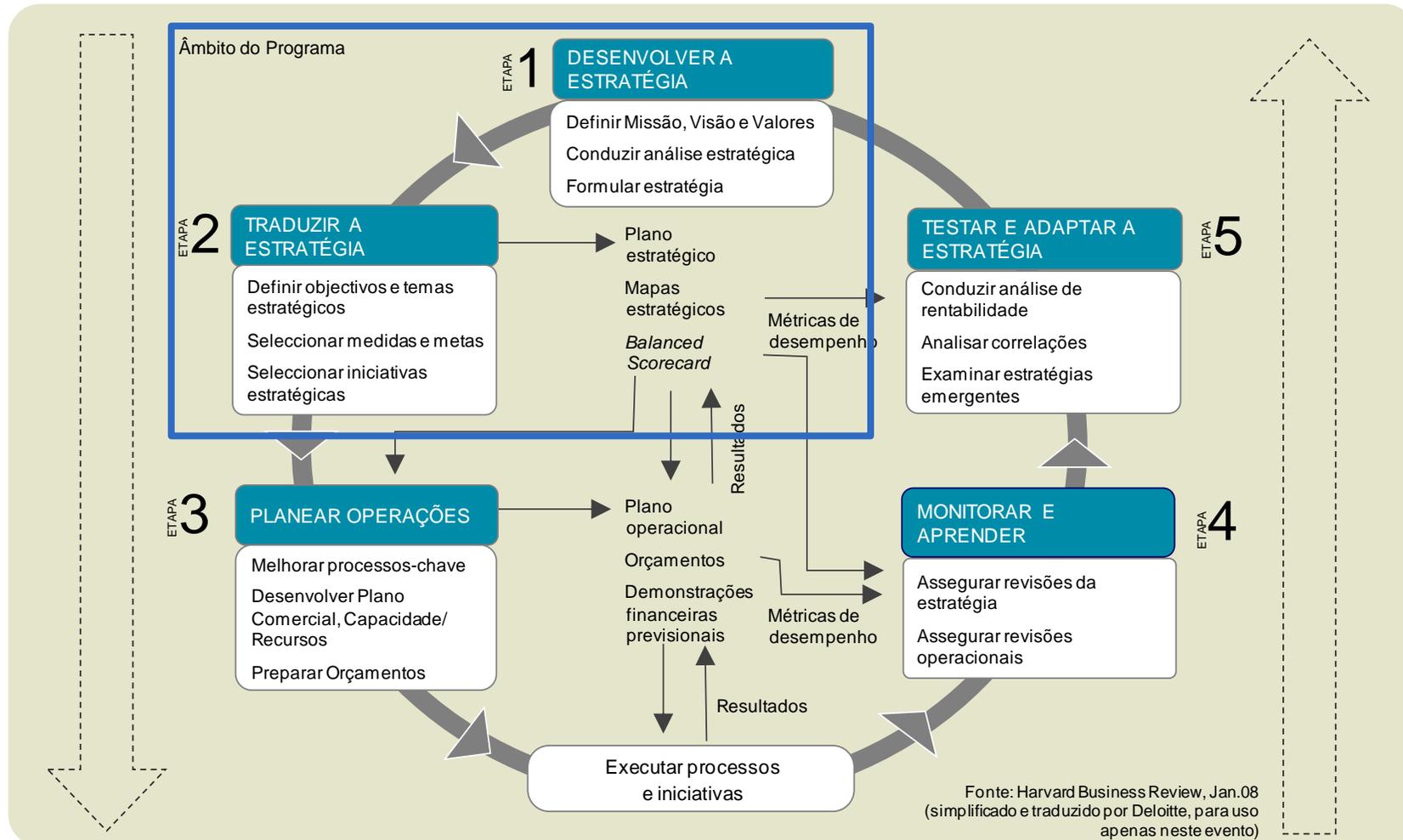


versus



2. Abordagem

Das 5 fases que compõem um ciclo estratégia-execução, utilizou-se apenas as duas primeiras - “1. Desenvolver a Estratégia” e “2. Traduzir a Estratégia”, uma vez que o objectivo do Programa Estratégia-Execução visava a formulação da estratégia e a tradução da mesma em iniciativas e objectivos específicos, para os Serviços e Colaboradores da Escola, tal como ilustra a figura:



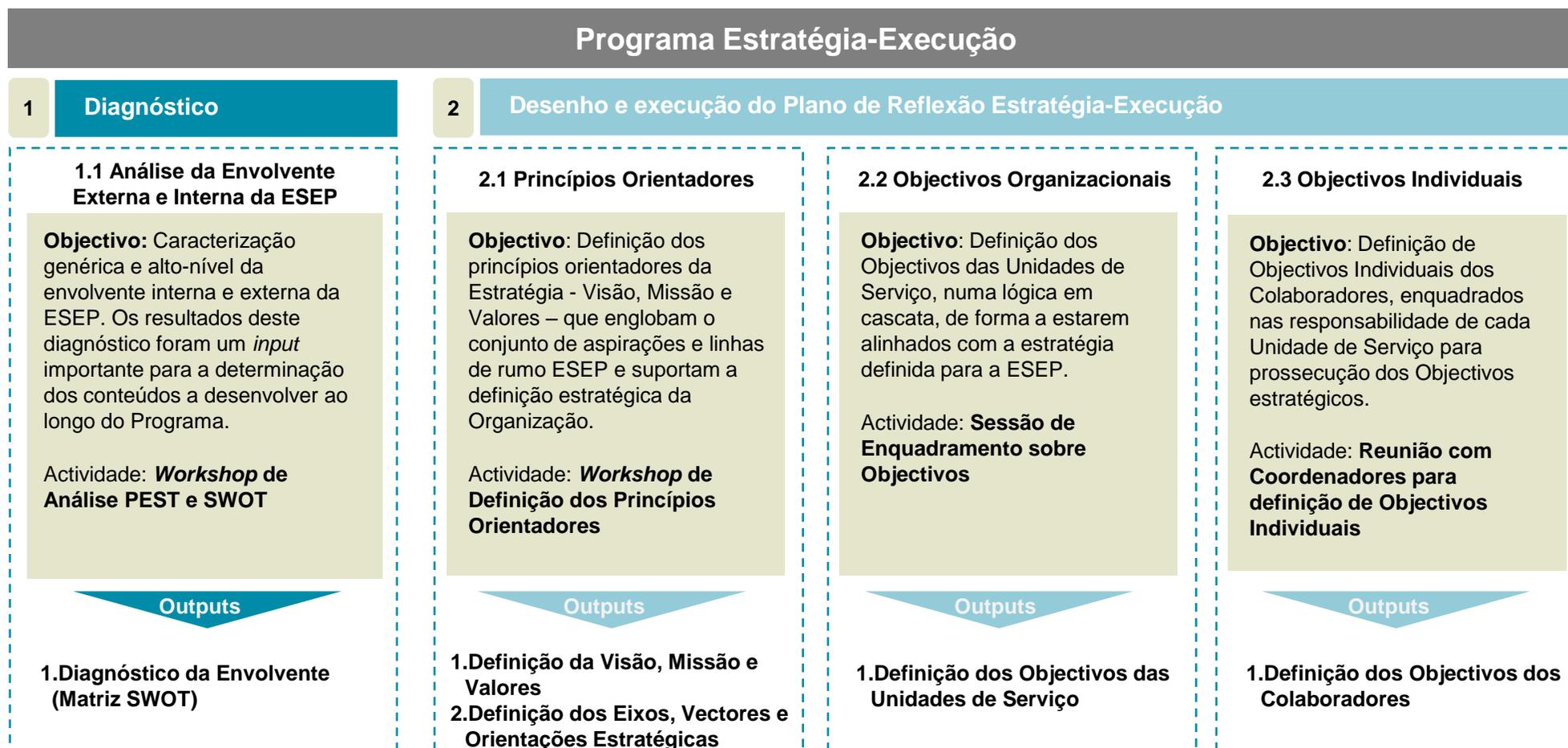
2. Abordagem

A formulação e materialização da Estratégia deve atender a três perspectivas: **Princípios Orientadores**, **Desenvolvimento da Estratégia** e **Gestão Operacional**, na qual a sequência de definição não é aleatória, devendo sempre iniciar pela definição dos Princípios Orientadores:



3. Metodologia Adoptada

Para apoiar a implementação do Programa Estratégia-Execução, desenvolveu-se um conjunto de actividades que permitiram definir uma orientação estratégica para a ESEP e, posteriormente, os Objectivos das Unidades e Individuais para os próximos anos:



4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.1 Diagnóstico

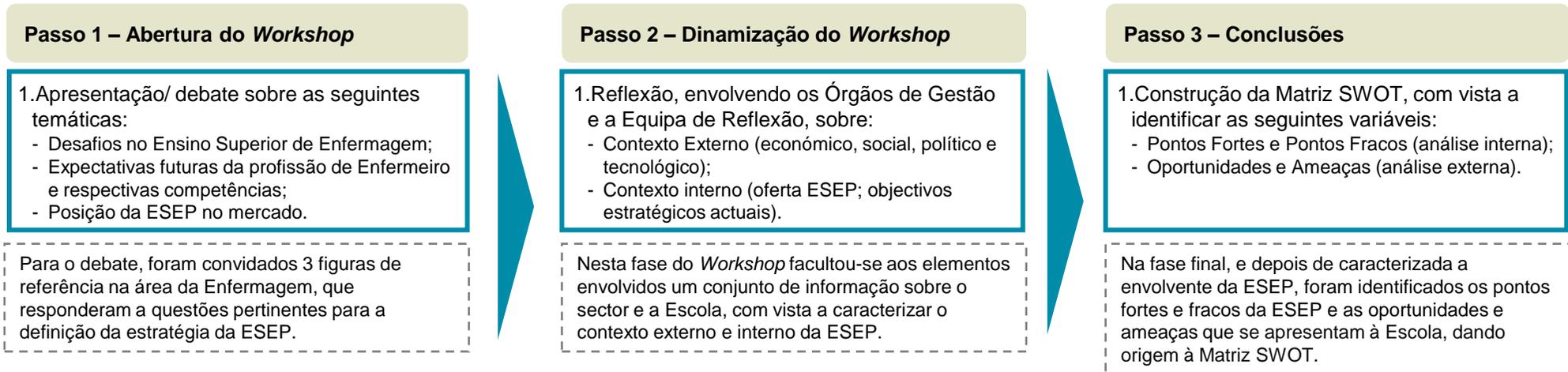
A fase de Diagnóstico teve como principal objectivo a caracterização genérica e alto-nível da envolvente da ESEP.



Para tal, foi realizado um **Workshop de Análise PEST e Análise SWOT**, com o objectivo de caracterizar, de uma forma geral, a envolvente interna e externa da ESEP, determinando as oportunidades e ameaças que se apresentam à Escola, assim como identificar os pontos fortes nos quais se poderá apoiar e as fraquezas que terá que superar.

O *Workshop* realizou-se no dia 16 de Janeiro de 2009 e teve como intervenientes os Órgãos de Gestão da ESEP, a Equipa de Reflexão (grupo constituído por oito elementos, representando os principais grupos de interesse que compõem a Escola), a Equipa de Projecto e ainda a participação especial de três Convidados, que com a sua experiência e *know-how* acerca do tema, foram uma mais-valia na construção de uma perspectiva integrada e dinâmica da actuação futura da ESEP.

O Workshop foi conduzido tendo em conta 3 grandes passos:



O resultado deste *Workshop* foi um *input* importante para a determinação dos conteúdos a desenvolver ao longo do processo de reflexão estratégia-execução e permitiu identificar elementos-chave para a gestão da Escola e estabelecer prioridades de actuação futura.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.1 Diagnóstico

O resultado da análise à envolvente interna e externa da ESEP resume-se na seguinte matriz SWOT:

Pontos Fortes

- Pioneira em áreas de desenvolvimento actual no sector da saúde
- Primeira escolha para os alunos
- Exigência de qualidade (resultados dos alunos)
- Integração tecnológica (BD, métodos de ensino)
- Avaliações efectuadas aos alunos pelas instituições estrangeiras (ERASMUS) e aos enfermeiros por instituições
- Rácio de Doutores em enfermagem/ Competência de corpo docente
- Estrutura curricular com mais enfermagem (mais adequado ao mercado de trabalho)
- Condições físicas de ensino
- Capacidade mover parcerias (com alguns públicos)
- Adequação dos RH

Oportunidades

- Aumentos dos financiamentos indirectos
- Financiamento aos alunos
- Reforma da Saúde
- Autonomia instituições públicas: maior agilidade na decisão e maior responsabilização
- Avaliação da escola/ indivíduo: alinhamento no sentido do valor
- Alteração das necessidades da população
- Alterações demográficas: aumento população idosa e menor população jovem
- Reforma de Ensino
- Redes escolas internacionais

Pontos Fracos

- Dificuldade em mostrar a diferença face a outras instituições
- Falta de gestão da relação com os empregadores (conhecer o processo de decisão, *marketing*, gestão continuada)
- *Marketing*/ utilização dos meios de comunicação
- Planos de estudo pouco flexíveis
- “Vender o *know-how*”
- Falta de profissionalização dos serviços prestados (formação, investigação)
- *E-learning*
- Convergência da investigação com as áreas curriculares
- Atração estrangeira
- Gestão parcerias com instituições privadas

Ameaças

- Redução do investimento público directo (face a aumentos de salários, o disponível reduz)
- Crescente dependência da escola face à propina
- Instabilidade social associada às reformas estruturais
- Reforma da Saúde leva à redução das unidades de estágio
- Selecção e avaliação dos empregadores: critérios não claros, não apostam na qualidade
- Modelos de prática de enfermagem obsoletos
- Pressão concorrencial (próximos do empregador)
- Reforma do Ensino: falta de divulgação; atrasos face ao estimado (paralisa decisões, incerteza para decisão)

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.1 Diagnóstico

Análise SWOT – Pontos Fortes

Pioneira em áreas de desenvolvimento actual na saúde

Primeira escolha para os alunos

Exigência de qualidade (resultados dos alunos)

Integração tecnológica (BD, métodos de ensino)

Avaliações efectuadas aos alunos pelas instituições estrangeiras (ERASMUS) e aos enfermeiros por instituições

Rácio de Doutores em enfermagem/ Competência de corpo docente

Estrutura curricular com mais enfermagem (mais adequado ao mercado de trabalho)

Condições físicas de ensino

Capacidade mover parcerias (com alguns públicos)

Adequação dos RH

- A aposta da ESEP na inovação e modernização faz com que seja pioneira em áreas de desenvolvimento na saúde e com que os seus alunos saiam melhor preparados.

- Número de alunos assegurado à partida;
- Vantagem competitiva.

- É importante que este facto seja explorado em termos de imagem, caso contrário o resultado pode ser inverso (os alunos têm piores notas quando comparados com os outros).

- A ESEP possui uma forte componente tecnológica, havendo várias Bases de Dados bastante alargada à disponibilidade dos alunos, e estando os métodos de ensino ajustados às evoluções tecnológicas recentes.

- A ESEP tem uma posição de destaque junto das instituições estrangeiras, tendo estas como referência os alunos e os enfermeiros que participam em programas internacionais.

- Rácio alunos/ doutorados acima da média nacional e com perspectivas de evolução positiva;
- Tendência crescente para convidar docentes a ministrar aulas em outras escolas e a fazer parte de júris internacionais, órgãos de avaliação e de programas de investigação.

- A ESEP tem o plano curricular com mais conteúdo de enfermagem ao nível nacional, e consequentemente oferece o curso mais adequado ao mercado de trabalho.

- Condições físicas e meios materiais favoráveis à prática de ensino e à investigação;
- Boas instalações para usufruto dos alunos/ docentes/ funcionários (como por exemplo, cantina, reprografia, bar, biblioteca, etc.).

- A ESEP tem capacidade de mover parcerias com algumas instituições públicas, como por exemplo hospitais, Administração Regional de Saúde, etc.

- Ao contrário de outras instituições públicas, não se prevêem problemas de excesso de Colaboradores.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.1 Diagnóstico

Análise SWOT – Pontos Fracos

Dificuldade em mostrar a diferença face a outras instituições

Falta de gestão da relação com os empregadores (conhecer o processo de decisão, *marketing*, gestão continuada)

Marketing/ utilização dos meios de comunicação

Planos de estudo pouco flexíveis

“Vender o *know-how*”

Falta de profissionalização dos serviços prestados (formação, investigação)

E-learning

Convergência da investigação com as áreas curriculares

Atracção estrangeira

Gestão de parcerias com instituições privadas

- A ESEP tem dificuldade em mostrar os factores de diferenciação face à concorrência (exemplo: a ESEP tem, no seu plano curricular, disciplinas exclusivas ao nível dos cuidados continuados, fazendo com que esteja em vantagem face à concorrência).

- Carência de uma gestão continuada da relação com as instituições empregadoras que permita à ESEP conhecer o seu processo de decisão e as suas verdadeiras necessidades.

- Inexistência de acções/ campanhas de *marketing* e da utilização dos meios de comunicação por parte da ESEP.

- A ESEP possui planos de estudo pouco flexíveis, devendo equacionar uma maior elasticidade dos cursos face às novas necessidades da sociedade.

- Dificuldade da ESEP em vender o seu “*know-how*” e os seus serviços junto das instituições empregadoras, derivado de uma falta de investimento na divulgação dos conhecimentos técnicos dos seus produtos e serviços e respectivos valores.

- Ausência de profissionalização dos serviços prestados pela ESEP, ao nível da investigação, formação, etc.

- Falta de programas de formação à distância (*e-learning*) no plano de estudos da ESEP.

- O investimento na investigação obriga uma convergência ao nível das áreas curriculares, não verificada na ESEP.

- Embora os alunos/ enfermeiros licenciados pela ESEP sejam reconhecidos a nível internacional, a ESEP não procura atrair os alunos estrangeiros para colaborar em programas internacionais.

- As parcerias da ESEP com instituições privadas são ainda reduzidas.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.1 Diagnóstico

Análise SWOT – Oportunidades

Aumentos dos financiamentos indirectos	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica-se um aumento do investimento indirecto do Estado no ensino público, através de subsídios ao desenvolvimento de programas e projectos nas Escolas.
Financiamento aos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade dos alunos contraírem crédito junto das instituições bancárias a taxas de juro mais baixas pode levar a que os alunos apostem mais na sua formação profissional (por exemplo, pós-graduações).
Reforma da Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente, observa-se à abertura de novos mercados para os profissionais de enfermagem, derivado do desenvolvimento de unidades de saúde familiar e do mercado dos cuidados paliativos ou continuados, resultando no aumento de empregabilidade dos enfermeiros.
Autonomia das instituições públicas: maior agilidade na decisão e maior responsabilização	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica-se uma maior autonomia das Instituições públicas, e consequentemente uma maior agilidade e responsabilização nas decisões tomadas.
Avaliação da escola/ indivíduo: alinhamento no sentido do valor	<ul style="list-style-type: none"> • A introdução do SIADAP tem como objectivo aumentar a responsabilidade individual para a repercussão dos Objectivos da Escola, fazendo com que os indivíduos saibam que estão a contribuir para a organização e se sintam como parte da mesma.
Alteração das necessidades da população	<ul style="list-style-type: none"> • O papel de enfermeiro sai reforçado com as alterações das necessidades da população, ao nível das doenças crónicas, dos cuidados continuados, etc.
Alterações demográficas: aumento população idosa e menor população jovem	<ul style="list-style-type: none"> • As mudanças demográficas vividas, nomeadamente o aumento da população idosa e a diminuição da população jovem, geram oportunidades ao nível de mercado, como a geriatria.
Reforma de Ensino	<ul style="list-style-type: none"> • As reformas de ensino vividas actualmente levam ao aparecimento de novos mercados para a ESEP (como os cursos de mestrado e na área da investigação), a uma maior flexibilidade dos planos curriculares e ao aparecimento de novos alunos (derivado das candidaturas de pessoas com mais de 23 anos).
Redes escolas internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade da ESEP pertencer a redes de escolas internacionais, contribuindo para a partilha de <i>know-how</i>.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.1 Diagnóstico

Análise SWOT – Ameaças

Redução do investimento público directo (face a aumentos de salários, o disponível reduz)

- O investimento directo no ensino público pelo Estado tem vindo a diminuir, o que, associado ao aumento dos salários, faz com que o orçamento disponível para a ESEP diminua.

Crescente dependência da escola face à propina

- O valor da propina continua a traduzir uma percentagem muito significativa de sobrevivência da Escola, constituindo uma ameaça caso a Escola não procure formas alternativas de obter financiamento face à propina.

Instabilidade social associada às reformas estruturais

- As reformas estruturais vividas na sociedade implicam mudanças, provocando atitudes reactivas por parte das pessoas.

Reforma da saúde leva à redução das unidades de estágio

- A actual reforma na Saúde visa a redução das unidades de saúde em Portugal, provocando uma redução de unidades de estágio para os alunos da ESEP.

Seleção e avaliação dos empregadores: critérios não claros, não apostam na qualidade

- A seleção e avaliação dos empregadores tem como base critérios não muito claros, verificando-se também uma ausência de critérios de definição do perfil de um recém-licenciado em enfermagem.

Modelos de prática de enfermagem obsoletos

- As instituições de ensino ao nível de enfermagem tem vindo a evoluir muito lentamente, e consequentemente os modelos de prática de enfermagem tornam-se obsoletos.

Pressão concorrencial (próximos do empregador)

- Existência de uma forte pressão concorrencial junto das entidades empregadoras.

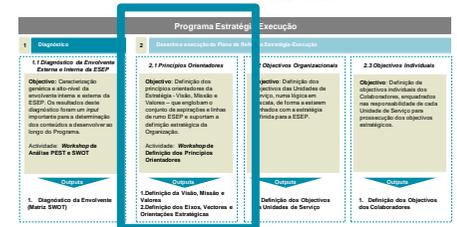
Reforma do Ensino: falta de divulgação; atrasos face ao estimado (paralisa decisões, incerteza para decisão)

- Falta de informação acerca das alterações provocadas pela reforma de ensino, provocando incertezas nas decisões a tomar, e consequentemente atrasos face ao estimado.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores



A fase de Definição dos Princípios Orientadores teve como propósito a determinação das linhas orientadoras da ESEP – Visão, Missão, Valores e Eixos Estratégicos – que suportam a orientação estratégica da Escola.

O **Workshop de Definição dos Princípios Orientadores e Factores de Sucesso da ESEP** realizou-se com vista a:

- Estruturar os princípios orientadores da estratégia: Visão, Missão e Valores ESEP;
- Identificar os Factores Críticos de Sucesso e posicionamento estratégico ESEP;
- Formular a Estratégia e Objectivos estratégicos da Organização;
- Elaborar o plano estratégico alto-nível da ESEP.

O *Workshop* teve lugar nos dias 21 e 22 de Janeiro de 2009, contou com a participação dos Órgãos de Gestão da ESEP, da Equipa de Reflexão e da Equipa de Projecto e seguiu as seguintes etapas:

Passo 1 – Início do *Workshop*

1. Apresentação dos principais conceitos necessários à compreensão dos princípios orientadores:
 - Visão;
 - Missão;
 - Valores.

Numa primeira fase, explicaram-se os conceitos que compõem os Princípios Orientadores: “O que são?”; “Como se constroem?”

Passo 2 – Definição dos Princípios Orientadores

1. Apresentação de exemplos de Princípios de outras empresas/Escolas de Enfermagem;
2. Exploração/ definição dos Princípios Orientadores ESEP - Visão, Missão e Valores.

Nesta fase do *Workshop*, com base num conjunto de exemplos de Visão, Missão e Valores de outras organizações, solicitou-se a cada um dos elementos que definissem os Princípios Orientadores ESEP. Após explorar todas as sugestões, chegou-se às mensagens-chave finais.

Passo 3 – Definição dos Eixos e Vectores Estratégicos

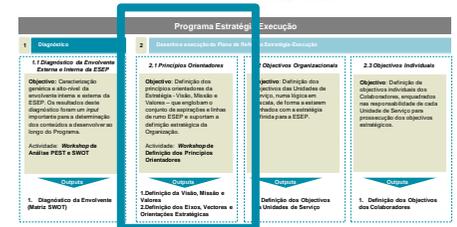
1. Definição dos Eixos e Vectores Estratégicos da ESEP, segundo 3 dimensões:
 - Ensino;
 - Investigação;
 - Serviços.

Na fase final, foram identificados os 5 Eixos que suportam a definição estratégica da ESEP e que representam o posicionamento estratégico pretendido, traduzindo-os em iniciativas mais específicas – os Vectores.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores



Os Princípios Orientadores definidos para a ESEP são os seguintes:

I. Visão

A ESEP pretende ser um espaço onde se aprende uma Enfermagem mais significativa para as pessoas e a ser interventivo nos processos de cuidar em saúde.

A ESEP pretende assim, ser uma referência no ensino da Enfermagem destacando-se:

- Na excelência do processo de ensino/aprendizagem;
- No desenvolvimento de competências específicas de Enfermagem;
- Na inovação de modelos assistenciais.

A ESEP acredita numa Enfermagem que tem por foco os processos de transição centrados nas pessoas, na família e no ambiente, e aposta na aprendizagem como processo evolutivo, proactivo, de auto-desenvolvimento de competências válidas nos diferentes contextos.

II. Missão

A ESEP tem por missão proporcionar ciclos de estudos, bem como outros programas de formação, orientados para o desenvolvimento de competências no domínio da Enfermagem. Paralelamente, a ESEP tem também por missão promover investigação e programas de desenvolvimento geradores, quer de novo conhecimento disciplinar, quer de inovação em saúde. Neste sentido, na procura da máxima efectividade na sua acção, a ESEP promove estrategicamente a sua articulação com outras organizações e redes nacionais e internacionais.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores

Programa Estratégico		Execução	
1. Diagnóstico da Atualidade Externa e Interna da ESEP Objetivos: Caracterização precisa e atualizada da realidade interna e externa da ESEP. Os resultados devem diagnosticar os pontos críticos importantes para a determinação das estratégias a desenvolver ao longo do Programa. Atividades: Workshop de Análise PEST e SWOT Resultados: 1. Diagnóstico da Atualidade (Matriz SWOT)	2. Princípios Orientadores Objetivos: Definição dos princípios orientadores da Estratégia, Visão, Missão e Valores, que orientarão e darão suporte estratégico ao longo da organização. Atividades: Workshop de Definição dos Princípios Orientadores Resultados: 1. Definição da Visão, Missão e Valores 2. Definição dos Eixos, Valores e Orientações Estratégicas	Objetivos Organizacionais Objetivos: Definição dos objetivos das Unidades de Negócio, com ligação ao Plano, de forma a atingir os resultados estratégicos da ESEP. Atividades: Definição de Objectivos Organizacionais Resultados: Definição dos Objectivos Organizacionais	2.3 Objectivos Individuais Objetivos: Definição de objetivos individuais das Colaboradores, empenhados na consecução de cada prestação dos objetivos estratégicos. Atividades: Definição dos Objectivos Individuais Resultados: 1. Definição dos Objectivos das Colaboradores

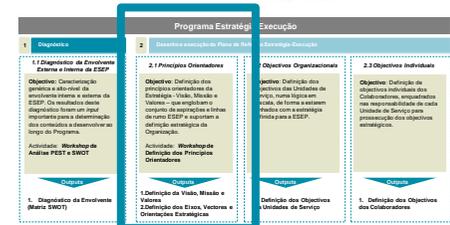
III. Valores



4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores



IV. Eixos Estratégicos

Eixo 1 – Consolidar um modelo de Enfermagem mais significativo para as pessoas (os clientes dos cuidados)

A ESEP pretende afirmar-se como uma escola de referência, onde o ensino da Enfermagem se foca no desenvolvimento de competências profissionais centradas nas respostas das pessoas aos processos de transição.

Eixo 2 – Construir um cultura-de-aprender promotora do desenvolvimento profissional e pessoal

A ESEP pretende ser uma escola onde, num ambiente qualificante dirigido à aquisição de competências, se aprende a aprender.

Eixo 3 – Garantir a profissionalização da gestão através de um modelo de governo e processos adequados

A ESEP, enquanto organização que valoriza o trabalho individual, a inovação e a criatividade, promove a eficácia e a eficiência dos processos científico-pedagógicos e administrativos, com recurso sistemático às tecnologias de informação e comunicação.

Eixo 4 – Garantir a sustentabilidade da Escola nas suas vertentes económica, social e ambiental

A ESEP pretende garantir a sua sustentabilidade, através de uma preocupação com o impacto da sua actividade no ambiente, com a protecção social dos seus colaboradores e da comunidade em que se insere, equilibrando sempre a sua actuação numa vertente de sustentabilidade financeira de longo prazo.

Eixo 5 – Ser uma referência em termos da relevância do conhecimento produzido e da pertinência da oferta formativa

A ESEP pretende ter uma oferta diferenciada de formação, de prestação de serviços e de consultadoria que, garantindo elevados níveis de rigor, exigência e qualidade, vá de encontro às necessidades e às expectativas dos seus públicos-alvo.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores

Eixo 1 - Consolidar um modelo de Enfermagem mais significativo para as pessoas (os clientes dos cuidados)

Vectores Estratégicos

- 1.1 Garantir a aplicabilidade do novo modelo a partir do desenvolvimento de práticas inovadoras em espaços de referência nas instituições de saúde, através de parcerias
- 1.2 Reforçar a divulgação do novo modelo de enfermagem
- 1.3 Alinhar os planos de estudos e as estratégias de ensino/ aprendizagem com as exigências do novo modelo de enfermagem, centrado nas competências

Orientações Estratégicas

- 1.1.1 Desenvolver e gerir parcerias com instituições de saúde ou outras entidades
- 1.2.1 Promover o Modelo ESEP junto das outras instituições, através de acções de comunicação (Plano de Comunicação Externa)
- 1.2.2 Consolidar a Identidade da ESEP em torno do novo modelo de enfermagem (características do modelo e perfil do enfermeiro ESEP)
- 1.3.1 Implementar as alterações aos planos de estudo de acordo com o novo modelo de enfermagem
- 1.3.2 Adequar a área documental às novas exigências dos planos de estudo/ formação
- 1.3.3 Adequar os S.I. ao Modelo ESEP

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores

Eixo 2 - Construir um cultura-de-aprender promotora do desenvolvimento profissional e pessoal

Vectores Estratégicos

- 2.1 Desenvolver processos sistemáticos e generalizados de avaliação da prestação da ESEP
- 2.2 Gerir o conhecimento garantindo a divulgação da informação e a sua acessibilidade interna e externa
- 2.3 Promover a qualificação e a melhoria contínua do desempenho profissional

Orientações Estratégicas

- 2.1.1 Avaliar os cursos em funcionamento na escola
- 2.1.2 Avaliar a prestação/ funcionamento dos órgãos e serviços da ESEP
- 2.2.1 Divulgar e garantir o acesso à informação
- 2.2.2 Garantir a actualização e pertinência da informação
- 2.3.1 Reforçar a partilha de experiências e boas práticas como forma de complementar a aprendizagem
- 2.3.2 Promover a qualificação académica dos trabalhadores docentes e não docentes
- 2.3.3 Preparar, planear, ministrar e avaliar a eficácia das acções de formação, por temáticas e por serviços, garantindo que os conteúdos permitem a aquisição de competências
- 2.3.4 Implementar um plano de desenvolvimento profissional para cada trabalhador
- 2.3.5 Promover a auto-formação dos trabalhadores direccionada às necessidades da escola, na assunção das responsabilidades que lhes são próprias
- 2.3.6 Garantir a avaliação de desempenho dos trabalhadores e de outros Colaboradores

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores

Eixo 3 - Garantir a profissionalização da gestão através de um modelo de governo e processos adequados

Vectores Estratégicos

- 3.1 Optimizar os processos de trabalho e os fluxos de informação, tornando-os mais eficientes e eficazes
- 3.2 Implementar processos de controlo da actividade da escola, de gestão e de avaliação dos serviços
- 3.3 Melhorar a comunicação interna

Orientações Estratégicas

- 3.1.1 Implementar soluções inovadoras que rentabilizem os recursos existentes e aumentem a produtividade
- 3.1.2 Definir, simplificar, qualificar e automatizar os processos de funcionamento interno
- 3.2.1 Produzir sistematicamente informação relevante e fiável relativa à actividade da escola, dos órgãos e dos serviços
- 3.2.2 Definir e implementar indicadores para monitorização da actividade da escola, dos órgãos e dos serviços
- 3.3.1 Desenhar e implementar um Plano de Comunicação Interna
- 3.3.2 Aumentar a acessibilidade aos órgãos e serviços

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores

Eixo 4 - Garantir a sustentabilidade da Escola nas suas vertentes económica, social e ambiental

Vectores Estratégicos

- 4.1 Garantir a manutenção da procura dos cursos em funcionamento na Escola
- 4.2 Reduzir a "pegada" ambiental da Escola
- 4.3 Melhorar as condições de trabalho
- 4.4 Gerir com eficiência os recursos da Escola
- 4.5 Promover a qualidade dos serviços

Orientações Estratégicas

- 4.1.1 Realizar acções de divulgação de forma a promover a imagem da ESEP e os cursos ministrados
- 4.1.2 Promover uma imagem institucional moderna da escola
- 4.1.3 Desenvolver mecanismos facilitadores da inserção no mercado de trabalho do recém-formados

- 4.2.1 Reduzir a utilização de papel
- 4.2.2 Reforçar a desmaterialização de documentos
- 4.2.3 Implementar um sistema eficiente de triagem dos lixos
- 4.2.4 Aumentar a eficiência energética

- 4.3.1 Implementar normas de higiene, segurança e saúde no trabalho

- 4.4.1 Desenvolver um modelo de contabilidade analítica, com todos os centros de custos definidos
- 4.4.2 Potenciar proveitos e reduzir custos
- 4.4.3 Adequar as infra-estruturas tecnológicas e dos equipamentos às necessidades efectivas da Escola, garantindo a sua funcionalidade, operacionalidade e fiabilidade

- 4.5.1 Assegurar a assiduidade e pontualidade nos serviços
- 4.5.2 Garantir a qualidade dos serviços prestados

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.1 Princípios Orientadores

Eixo 5 - Ser uma referência em termos da relevância do conhecimento produzido e da pertinência da oferta formativa

Vectoros Estratégicos

5.1 Disponibilizar uma oferta formativa voltada para as necessidades dos candidatos e das instituições de saúde

5.2 Reforçar a imagem científica da ESEP, junto da comunidade científica e civil

Orientações Estratégicas

5.1.1 Adequar a oferta formativa às necessidades/ expectativas das entidades empregadoras

5.1.2 Diversificar a oferta de cursos pós-graduados

5.1.3 Flexibilizar os regimes de frequência e avaliação dos cursos adequando-os às necessidades dos diferentes públicos

5.2.1 Reforçar a publicação de conhecimento científico da ESEP

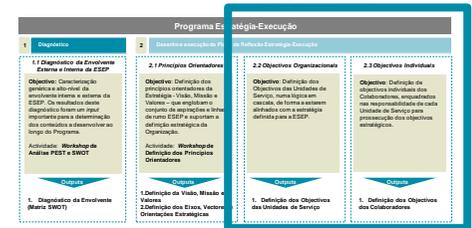
5.2.2 Desenvolver estruturas de suporte à publicação científica (inclusive ao nível de tradução, *editing*, etc)

5.2.3 Estabelecer parcerias com editoras para publicação

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

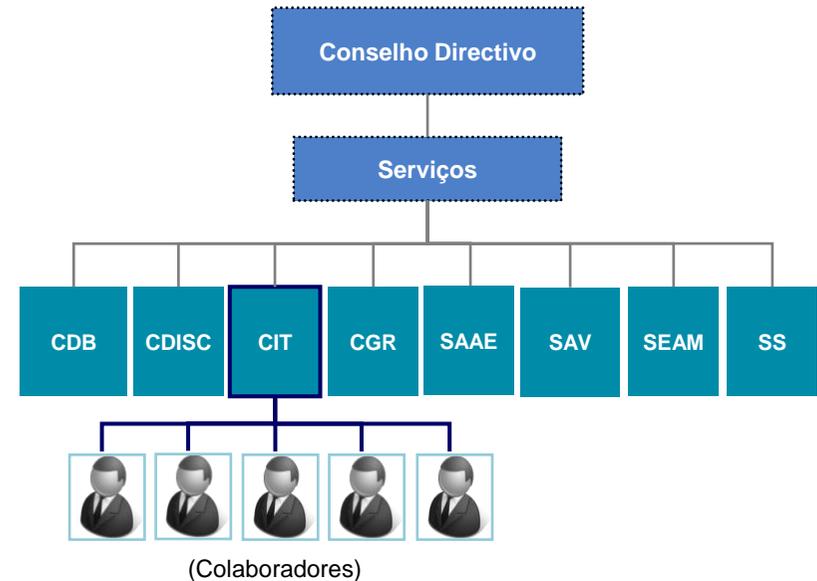
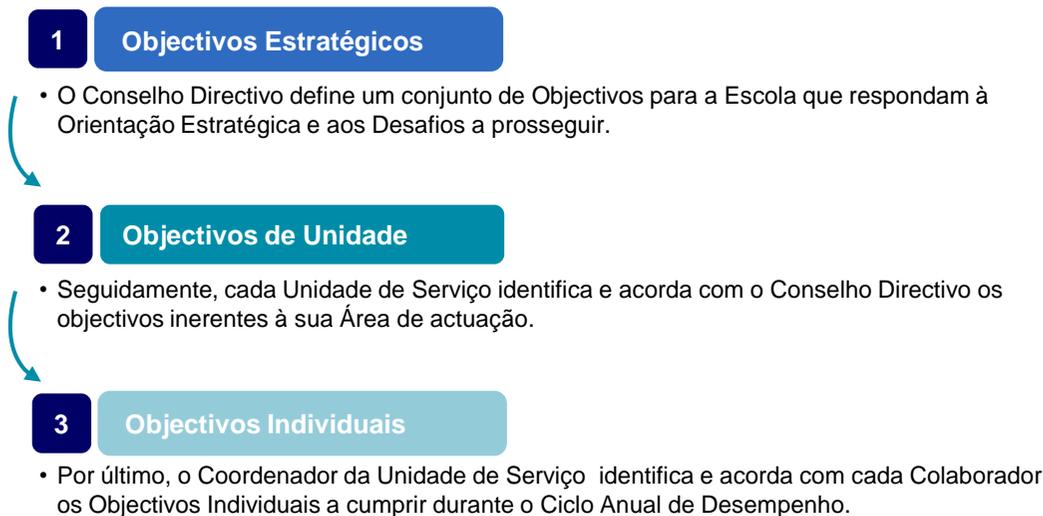
4.2.2 Definição de Objectivos



Com a criação do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, a Administração Pública passou a dispor de um instrumento efectivo para avaliar o desempenho dos seus serviços e organismos, dirigentes e trabalhadores. Ao abrigo do mesmo, foi necessário que a ESEP definisse:

- 1) Objectivos das unidades orgânicas;
- 2) Objectivos de avaliação de cada Colaborador dos Serviços da ESEP.

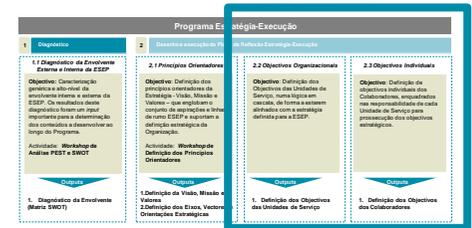
Para a definição dos Objectivos das Unidades de Serviço e dos Colaboradores adoptou-se uma **filosofia de gestão por objectivos em cascata**, alinhando os objectivos com a orientação e eixos estratégicos da Escola:



4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.2 Definição de Objectivos



Para a definição dos Objectivos foi adoptada uma filosofia de Objectivos SMART:

Specific

Específicos

- Os Objectivos devem ser precisos, concretos e claros, indicando de forma inequívoca o resultado que se pretende alcançar.

Measurable

Mensuráveis

- Os Objectivos devem conter indicadores e metas a atingir, que permitam aferir objectivamente o grau de concretização dos mesmos. Os Objectivos podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa, no entanto, os indicadores têm de ser medidos de forma quantitativa.

Achievable

Atingíveis

- Os Objectivos devem circunscrever-se à esfera de acção dos Colaboradores, Área ou Organização de modo a que possam constituir um incentivo ao esforço para a sua consecução.

Realistic

Realistas

- Os Objectivos devem ser exigentes de modo a criar uma envolvente de estímulo ao progresso e à melhoria mas, simultaneamente, serem percebidos como realistas e passíveis de serem atingidos.

Timebound

Calendarizados

- Os Objectivos devem indicar com precisão a data na qual se espera que estejam concretizados.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço



A avaliação do desempenho das Unidades de Serviço realizou-se com base nos seguintes parâmetros:

- «**Objectivos de eficácia**», entendida como medida em que um serviço atinge os seus Objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- «**Objectivos de eficiência**», enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- «**Objectivos de qualidade**», traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

A definição de Objectivos Organizacionais seguiu as seguintes etapas:

Passo 1 – Sessão de Esclarecimento (Capacitação)

1. Apresentação do Programa Estratégia-Execução;
2. Explicação dos critérios a seguir para uma maior eficácia na definição dos Objectivos.

Inicialmente, realizou-se uma Sessão de Enquadramento dos Objectivos Organizacionais e Individuais (23 de Janeiro) onde foi apresentado o Programa Estratégia-Execução aos Coordenadores e quais os critérios que se devem adoptar na definição dos Objectivos (Objectivos SMART, Lógica em Cascata, Parâmetros de Avaliação).

Passo 2 – Definição dos Objectivos

1. Definição dos Objectivos das Unidades de Serviço por cada um dos Coordenadores, com o apoio da Deloitte.

Com o apoio da Deloitte, cada um dos Coordenadores definiu os Objectivos para as suas Unidades de Serviço à luz da estratégia da ESEP.

Passo 3 – Validação dos Objectivos

1. Validação, por parte do Conselho Directivo, dos Objectivos definidos para cada Unidade.

Nesta etapa, o Conselho Directivo validou cada um dos Objectivos definidos para as Unidades de Serviço, tendo em conta o alinhamento destes com as Orientações estratégicas para a Escola.

Passo 4 – Apresentação dos Objectivos

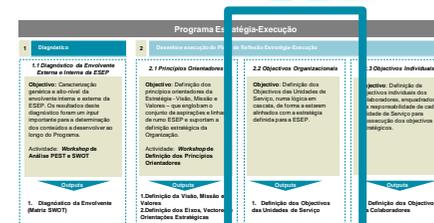
1. Apresentação e revisão final dos Objectivos Organizacionais com os Coordenadores das Unidades de Serviço.

Na fase final, realizou-se uma Reunião com os Coordenadores (25 Junho) com vista a apresentação e revisão final dos Objectivos para as Unidades de Serviço, os indicadores de desempenho, o horizonte temporal e as metas a atingir. Foram também definidos alguns critérios para a definição dos Objectivos Individuais.

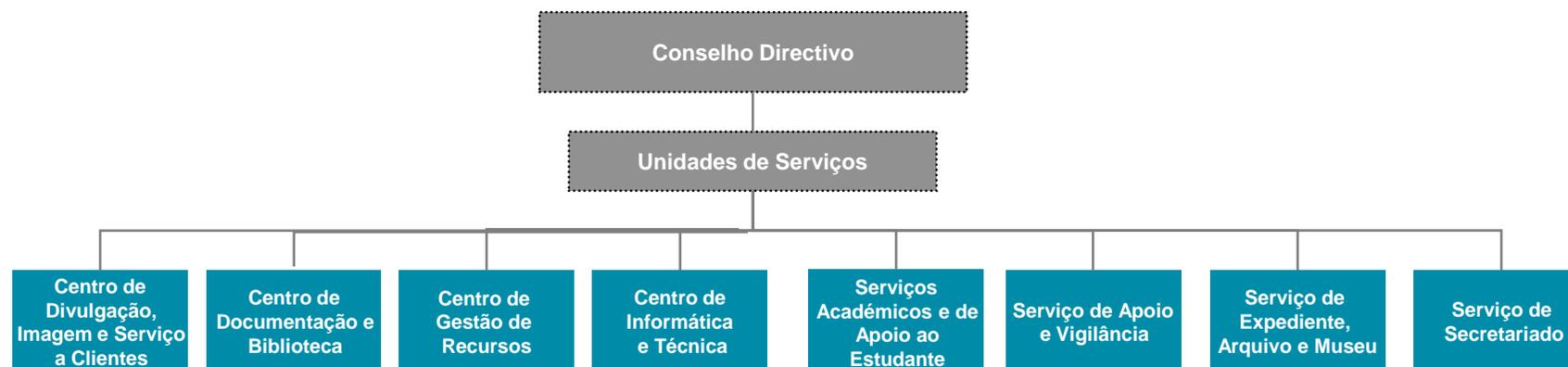
4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço



Nesse sentido, foram definidos objectivos para as seguintes Unidades de Serviço:



Para a definição destes objectivos, foram tidas em conta os seguintes pressupostos:

- Definição de um número máximo de 5 Objectivos para cada Unidade de Serviço;
- Garantia da contribuição dos Objectivos para as orientações estratégicas da ESEP;
- Garantia de que os Objectivos definidos têm por base os seguintes parâmetros: Eficácia, Eficiência e Qualidade.

Nota: A descrição detalhada dos Objectivos das Unidades de Serviço encontram-se em anexo neste Relatório.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Centro de Divulgação, Imagem e Serviço a Clientes

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir a satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.
Eficácia	O2 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.
Eficácia	O3 - Desenhar e implementar o Plano de Comunicação Externa para 2009 e 2010.
Eficácia	O4 - Desenhar e implementar o Plano de Comunicação interna para 2009 e 2010.
Eficiência	O5 - Reduzir o Saldo negativo global com a Reprografia, em 3 %, até ao final de 2009.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Centro de Documentação e Biblioteca

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir a satisfação dos utilizadores com o serviço.
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.
Eficiência	O3 - Disponibilizar informação sobre todas as obras adquiridas, até 48h antes da edição da Newsletter.
Qualidade	O4 - Reduzir o prazo de devolução de publicações emprestadas a alunos, garantindo uma gestão mais eficaz na devolução dos documentos.
Eficácia	O5 - Identificar 150 obras de autores portugueses sobre enfermagem ou escritas por enfermeiros, para apresentação ao Conselho Directivo, no final de 2009.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Centro de Gestão de Recursos – Aprovisionamento

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.
Eficácia	O4 - Garantir um gestão de stocks eficaz.
Eficácia	O5 - Garantir a execução do projecto de actualização do inventário da ESEP até ao final do ponto 5 até 15 de Dezembro de 2009, relativamente à área de Aprovisionamento.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Centro de Gestão de Recursos – Recursos Humanos

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.
Eficácia	O7 - Cumprir os prazos definidos no mapa de actividades (Recursos Humanos).
Eficiência	O8 - Garantir a desmaterialização de 70% dos processos dos funcionários até 31 de Dezembro de 2009, na área de Recursos Humanos.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Centro de Gestão de Recursos – Recursos Financeiros

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.
Eficácia	O6 - Cumprir os prazos definidos na legislação e regulamentação interna para a actividade dos Recursos Financeiros.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Centro de Informática e Técnica

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir a satisfação dos utilizadores com o serviço.
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.
Qualidade	O4 - Garantir que os equipamentos estão funcionais em cada auditoria realizada.
Eficácia	O5 - Elaborar e implementar o Plano de Projectos para 2009 e 2010.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Serviços Académicos e de Apoio ao Estudante

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.
Qualidade	O4 - Melhorar a qualidade da informação disponibilizada pelo serviço.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Serviço de Apoio e Vigilância

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir a satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.
Qualidade	O3 - Admitir uma taxa de reclamações máxima de 10% na entrega de equipamento necessário ao desenvolvimento das actividades (aulas, reuniões, congressos, etc).

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

Serviço de Expediente, Arquivo e Museu

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.
Eficácia	O2 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.
Eficiência	O3 - Organizar 70% do acervo arquivístico a partir da fusão da ESEP (desde 1 de Janeiro de 2007).
Eficácia	O4 - Registo das fichas de Inventário do acervo museológico, seguindo as recomendações do Instituto Português dos Museus.
Eficácia	O5 - Fazer o levantamento de todas as parcerias da ESEP, identificando o Cliente, tipo de cooperação, prazos, etc.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.3 Objectivos das Unidades de Serviço

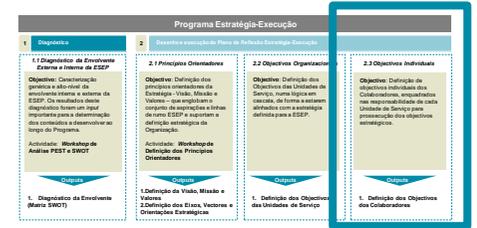
Serviço de Secretariado

Parâmetro	Objectivos da Unidade
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.

4. O Processo de Reflexão Estratégica

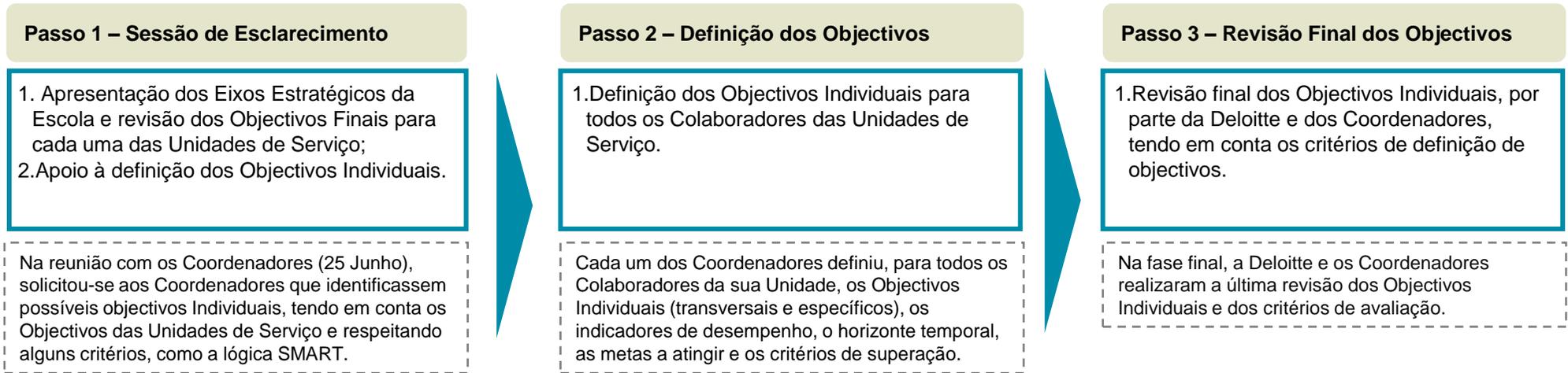
4.2. Desenho e execução do Plano de Reflexão Estratégia-Execução

4.2.4 Objectivos Individuais



Na fase final do Programa Estratégia-Execução definiram-se os Objectivos Individuais dos Colaboradores, enquadrados nas responsabilidades de cada Unidade de Serviço para prossecução das orientações estratégicas.

A definição dos Objectivos Individuais seguiu as seguintes etapas:



Nota: A descrição detalhada dos Objectivos Individuais dos Colaboradores encontram-se em anexo neste Relatório.

Anexo 1

Nesta secção serão apresentados os Objectivos das Unidades de Serviço, detalhando os parâmetros em análise, a descrição do objectivo, os indicadores/métricas de desempenho, o horizonte temporal e as metas a atingir.

Nota: *As Unidades de Serviço são apresentadas por ordem alfabética.*

Centro de Divulgação, Imagem e Serviço a Clientes

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Qualidade	O1 - Garantir a satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.	100%	Grau de satisfação global do serviço	31-Dez-09	3,5
Eficácia	O2 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.	100%	Número médio de dias úteis de entrega $= (\sum \text{dos dias úteis de entrega}) / (\text{n.º de meses considerados})$	31-Dez-09	5
Eficácia	O3 - Desenhar e implementar o Plano de Comunicação Externa para 2009 e 2010.	20%	Elaborar o plano de comunicação para 2009 na data estipulada	31-Dez-09	31-Jul-09
		60%	% de projectos de 2009 implementados na data indicada e cumprindo o orçamento	31-Dez-09	85%
		20%	Elaborar o plano de projectos para 2010 na data estipulada	31-Dez-09	31-Out-09
Eficácia	O4 - Desenhar e implementar o Plano de Comunicação interna para 2009 e 2010.	20%	Elaborar o plano de comunicação para 2009 na data estipulada	31-Dez-09	31-Jul-09
		60%	% de projectos de 2009 implementados na data indicada e cumprindo o orçamento	31-Dez-09	85%
		20%	Elaborar o plano de projectos para 2010 na data estipulada	31-Dez-09	31-Out-09
Eficiência	O5 - Reduzir o Saldo negativo global com a Reprografia, em 3 %, até ao final de 2009.	100%	Resultado líquido do exercício para o centro de custo da Reprografia	31-Dez-09	87.195,31 €

Centro de Documentação e Biblioteca

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Qualidade	O1 - Garantir a satisfação dos utilizadores com o serviço.	100%	Grau de satisfação global do serviço prestado	31-Dez-09	3,5
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.	100%	N.º médio de não conformidades por auditoria	31-Dez-09	1
Eficiência	O3 - Disponibilizar informação sobre todas as obras adquiridas, até 48h antes da edição da Newsletter.	100%	Percentagem média de informação sobre obras adquiridas divulgada na Newsletter no prazo fixado $= (\sum \text{percentagens de informação sobre obras adquiridas divulgadas na Newsletter ia}) / (\text{n.º total de Newsletter ordinárias emitidas})$	31-Dez-09	80%
Qualidade	O4 - Reduzir o prazo de devolução de publicações emprestadas a alunos, garantindo uma gestão mais eficaz na devolução dos documentos.	100%	nº médio de dias no prazo de devolução $= (\sum \text{dias de atraso}) / (\text{requisições com atraso})$	31-Dez-09	4
Eficácia	O5 - Identificar 150 obras de autores portugueses sobre enfermagem ou escritas por enfermeiros, para apresentação ao Conselho Directivo, no final de 2009.	100%	Nº de obras identificadas	31-Dez-09	150

Centro de Gestão de Recursos (1/2)

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.	100%	Grau de satisfação global do serviço prestado	31-Dez-09	3,5
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.	100%	nº médio de não conformidades por auditoria	31-Dez-09	1
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.	100%	Número médio de dias úteis de entrega $= (\sum \text{dos dias úteis de entrega}) / (\text{n.º de meses considerados})$	31-Dez-09	5
Eficácia	O4 - Garantir um gestão de stocks eficaz.	25%	N.º de rupturas de stock em material de higiene e limpeza	31-Dez-09	3
		25%	N.º de rupturas de stock em material de escritório (incluindo toner)	31-Dez-09	3
		25%	N.º de erros detectados na lista de artigos nos moldes definidos	31-Dez-09	3
		25%	N.º de erros no inventário entregue	31-Dez-09	3
Eficácia	O5 - Garantir a execução do projecto de actualização do inventário da ESEP até ao final do ponto 5 até 15 de Dezembro de 2009, relativamente à área de Aprovisionamento.	100%	% na execução do projecto (admitindo que o ponto 5 equivale aos 100%)	31-Dez-09	100%

Centro de Gestão de Recursos (2/2)

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Eficácia	O6 - Cumprir os prazos definidos na legislação e regulamentação interna para a actividade dos Recursos Financeiros.	60%	Número médio de dias úteis de encerramento dos registos contabilísticos mensais, após o término do mês.	31-Dez-09	6
		40%	Número médio de dias úteis de reporte da informação contabilística, após o término do mês.	31-Dez-09	6
Eficácia	O7 - Cumprir os prazos definidos no mapa de actividades (Recursos Humanos).	*	*	*	*
Eficiência	O8 - Garantir a desmaterialização de 70% dos processos dos funcionários até 31 de Dezembro de 2009, na área de Recursos Humanos.	40%	% de processos organizados =(n.º de processos organizados)/(n.º total de processos constantes da lista entregue)	31-Dez-09	70%
		60%	% de processos desmaterializados =(n.º de processos desmaterializados)/(n.º total de processos constantes da lista entregue)	31-Dez-09	70%

* Nota: no fecho deste Relatório, estas informações não foram validadas/ facultadas pela ESEP.

Centro de Informática e Técnica

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Qualidade	O1 - Garantir a satisfação dos utilizadores com o serviço.	100%	Grau de satisfação global do serviço prestado	31-Dez-09	3,5
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.	100%	nº médio de não conformidades por auditoria	31-Dez-09	1
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.	100%	Número médio de dias úteis de entrega $= (\sum \text{dos dias úteis de entrega}) / (\text{n.º de meses considerados})$	31-Dez-09	5
Qualidade	O4 - Garantir que os equipamentos estão funcionais em cada auditoria realizada.	50%	% média de equipamento funcional por auditoria (salas aula) $(\sum \text{percentagens de equipamento funcional por auditoria}) / (\text{n.º de auditorias})$	31-Dez-09	80%
		50%	% média de equipamento funcional por auditoria (restante equipamento) $(\sum \text{percentagens de equipamento funcional por auditoria}) / (\text{n.º de auditorias})$	31-Dez-09	80%
Eficácia	O5 - Elaborar e implementar o Plano de Projectos para 2009 e 2010.	20%	Elaborar o plano de projectos para 2009 na data estipulada	31-Dez-09	31-Jul-09
		60%	% de projectos de 2009 implementados na data indicada e cumprindo o orçamento	31-Dez-09	85%
		20%	Elaborar o plano de projectos para 2010 na data estipulada	31-Dez-09	31-Out-09

Serviços Académicos e de Apoio ao Estudante

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.	100%	Grau de Satisfação (0 - 5), na rubrica respeitante ao S.A.A.E	31-Dez-09	3,5
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.	100%	nº médio de não conformidades por auditoria	31-Dez-09	1
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.	100%	Número médio de dias úteis de entrega $= (\sum \text{dos dias úteis de entrega}) / (\text{n.º de meses considerados})$	31-Dez-09	5
Qualidade	O4 - Melhorar a qualidade da informação disponibilizada pelo serviço.	30%	% de dossiers elaborados e actualizados em 30 de Novembro de 2009, relativos ao ano lectivo anterior	31-Dez-09	70%
		30%	Introdução do planeamento e parametrização do ano lectivo na aplicação GESTA	31-Dez-09	31-Jul-09
		40%	N.º de reclamações relativas ao introduzido e parametrizado no GESTA	31-Dez-09	3

Serviço de Apoio e Vigilância

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Qualidade	O1 - Garantir a satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.	100%	Grau de satisfação global do serviço	31-Dez-09	3,5
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.	100%	nº médio de não conformidades por auditoria	31-Dez-09	1
Qualidade	O3 - Admitir uma taxa de reclamações máxima de 10% na entrega de equipamento necessário ao desenvolvimento das actividades (aulas, reuniões, congressos, etc).	50%	Taxa de reclamações de material para aulas = (n.º de reclamações)/(n.º total de registos)	31-Dez-09	10%
		50%	Taxa de reclamações em eventos científicos ou outros = (n.º de reclamações)/(n.º total de eventos)	31-Dez-09	10%

Serviço de Expediente, Arquivo e Museu

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.	100%	Grau de satisfação global do serviço	31-Dez-09	3,5
Eficácia	O2 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.	100%	Número médio de dias úteis de entrega $= (\sum \text{dos dias úteis de entrega}) / (\text{n.º de meses considerados})$	31-Dez-09	5
Eficiência	O3 - Organizar 70% do acervo arquivístico a partir da fusão da ESEP (desde 1 de Janeiro de 2007).	30%	Inventariação do acervo arquivístico	31-Dez-09	30-Nov-09
		70%	% de acervo arquivístico organizado $= (\text{n.º de documentos organizados}) / (\text{n.º total de documentos inventariados})$	31-Dez-09	70%
Eficácia	O4 - Registo das fichas de Inventário do acervo museológico, seguindo as recomendações do Instituto Português dos Museus.	100%	Nº de fichas inventariadas de acordo com as recomendações	31-Dez-09	300
Eficácia	O5 - Fazer o levantamento de todas as parcerias da ESEP, identificando o Cliente, tipo de cooperação, prazos, etc.	30%	Identificação das parcerias	31-Dez-09	30-Nov-09
		70%	N.º de falhas na informação introduzida	31-Dez-09	5

Serviço de Secretariado

Parâmetro	Objectivos da Unidade	Indicadores		Horizonte temporal	Meta Ano 2009
		Peso	Descrição		
Qualidade	O1 - Garantir um grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados pelo serviço.	100%	Grau de satisfação global do serviço	31-Dez-09	3,5
Eficácia	O2 - Ter, no máximo, uma média de uma não conformidade por auditoria ao cumprimento dos procedimentos definidos pelo Serviço.	100%	N.º médio de não conformidades por auditoria	31-Dez-09	1
Eficácia	O3 - Envio de relatórios standard, aprovados previamente pelo Conselho Directivo, com informação relativa à actividade do Serviço, com periodicidade mensal, até ao 5.º dia útil do mês seguinte.	100%	Número médio de dias úteis de entrega $= (\sum \text{dos dias úteis de entrega}) / (\text{n.º de meses considerados})$	31-Dez-09	5