

# **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

## **Reflexões do Grupo de Trabalho do Conselho Geral da Universidade de Aveiro**

**José Fernando Mendes,  
Ana Isabel Miranda,  
João José Ferreira,  
João Paulo Oliveira,  
José Luís Oliveira,  
Luís Lemos,  
Lusitana Fonseca,  
Miguel Oliveira,  
Teresa Monteiro**



**universidade  
de aveiro**

**27 de janeiro de 2015**



# Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução .....                     | 1  |
| 2. Recursos humanos na UA.....          | 2  |
| 3. Carreira docente e não docente ..... | 6  |
| 4. Avaliação de desempenho.....         | 8  |
| 5. Incentivos .....                     | 10 |
| 6. Síntese conclusiva .....             | 12 |



# 1. Introdução

O documento aqui presente decorre do trabalho desenvolvido pelo Grupo de Trabalho sobre Política de Recursos Humanos, criado por Deliberação do Conselho Geral da Universidade de Aveiro (Deliberação N.º 18/CG/2013) e composto por: José Fernando Mendes, Ana Isabel Miranda, João José Ferreira, João Paulo Oliveira, José Luís Oliveira, Luís Lemos, Lusitana Fonseca, Miguel Oliveira e Teresa Monteiro. Este grupo tem como competências contribuir e acompanhar a definição:

- do estabelecimento das carreiras docente e não docente,
- de sistemas de avaliação de docentes e não docentes,
- de sistemas de incentivos.

O trabalho foi organizado de acordo com três etapas principais:

- Levantamento das recomendações do Grupo de Trabalho do Conselho Geral anterior, nomeado em reunião de 18 de março de 2011, constantes no documento “Contribuições para uma Política de Gestão de Recursos Humanos” e identificação das que foram vertidas no Plano Estratégico da UA e implementadas na Universidade;
- Caracterização dos recursos humanos da instituição, que se baseou na informação disponibilizada pela Administradora da UA e pela Chefe de Divisão dos Recursos Humanos, bem como no documento INDEZ 2011, publicado pela Direção Geral do Ensino Superior;
- Criação de subgrupos de trabalho com o intuito de promoverem a reflexão e apresentarem um conjunto de recomendações gerais sobre: (i) o estabelecimento das carreiras docente e não docente, (ii) os sistemas de avaliação de docentes e não docentes, e (iii) os sistemas de incentivo.

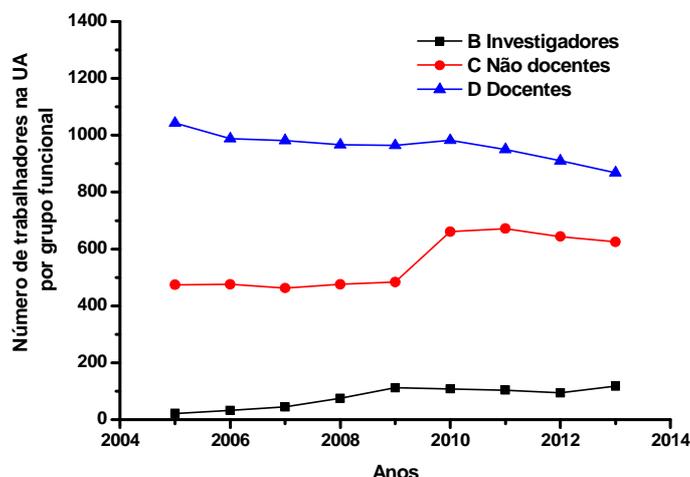
O trabalho desenvolvido foi apresentado e discutido no Encontro “UA2020 – Que Universidade Queremos?”, em abril de 2014, promovido pelo Conselho Geral e pela Reitoria da UA. Algumas das reflexões e conclusões desse Encontro, que visava debater questões estratégicas para o futuro da UA, encontram-se vertidas neste documento.

Este documento está estruturado em mais cinco capítulos. O capítulo 2 caracteriza os recursos humanos na UA, apresentando-se nos capítulos 3, 4 e 5 as reflexões dos subgrupos de trabalho. Finaliza-se com uma síntese conclusiva.

## 2. Recursos humanos na UA

Os recursos humanos estão, de forma cada vez mais incisiva, no centro das preocupações da gestão das organizações. As instituições de ensino superior não são exceção, pelo que conhecer bem o corpo de trabalhadores que as compõem, as suas funções, competências, bem como alguns indicadores complementares que possam auxiliar na interpretação da realidade, é um exercício que permite aos órgãos competentes tomar decisões potencialmente mais assertivas, tendo em conta a sua Missão e os objetivos estratégicos preconizados. É neste sentido que se apresentam, de seguida, alguns indicadores relativos ao conjunto dos trabalhadores da Universidade de Aveiro que, na ótica deste Grupo de Trabalho, são relevantes para o enquadramento das recomendações que se propõem.

Em 2013, a Universidade de Aveiro contava com a colaboração de 1611 trabalhadores (dados a 31.12.2013, que excluem as prestações de serviços - tarefa ou avença), distribuídos pelos três grupos funcionais: Docentes (54%), Investigadores (7%) e pessoal Não Docente e Não Investigador (39%). Na Figura 1 apresenta-se a evolução do número de trabalhadores da UA, por grupo funcional, entre 2005 e 2013.



**Figura 1** – Número de trabalhadores da UA, por grupo funcional, entre 2005 e 2013 (a curva de não docentes, entre 2009 e 2010, regista um incremento significativo devido à inclusão dos trabalhadores dos Serviços de Ação Social).

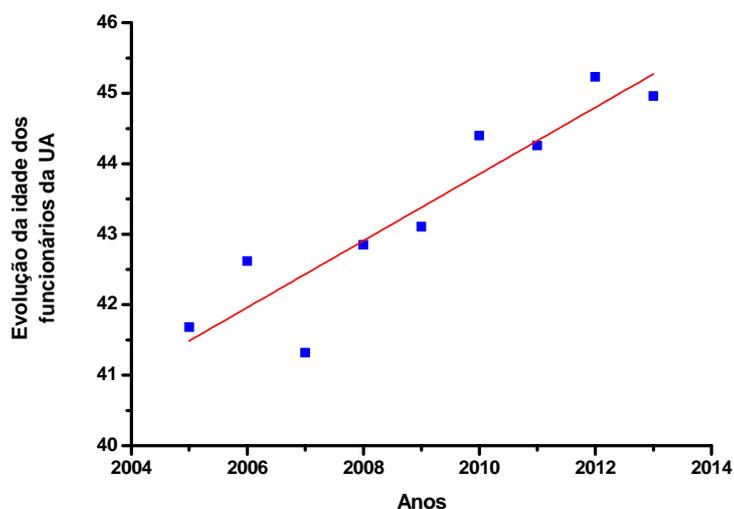
Desde 2010 que a tendência do número de trabalhadores da UA tem sido de decréscimo contínuo, apenas contrariado pelo número de Investigadores que aumentou em 2013. Se a análise se focalizar nos trabalhadores em ETI (Equivalente a Tempo Integral), conclui-se que são os Docentes que apresentam diferenças mais significativas em relação ao correspondente número total de trabalhadores.

O contingente internacional tem, deste ponto de vista, um impacto relativamente modesto, pois representava, em 2013, cerca de 5% do total do número de trabalhadores da UA. Em termos relativos, cerca de 39% dos Investigadores tinham nacionalidade estrangeira, com uma tendência de diminuição desde 2009, que se inverteu em 2013. Já no caso dos Docentes, esta percentagem atingia, em 2013, os 4%, valor tendencialmente em queda desde 2008. Estes números podem não representar necessariamente a cessação de contrato destes trabalhadores com a UA, pois neste período de tempo podem ter obtido a nacionalidade portuguesa (por exemplo, 14 dos Docentes obtiveram a nacionalidade portuguesa), deixando de constar nessas estatísticas.

Em comparação com a realidade nacional, o INDEZ 2011 (documento disponibilizado pela Direção Geral do Ensino Superior) evidencia uma estrutura de recursos humanos da UA semelhante à do conjunto do ensino superior universitário, sendo a sétima (em catorze) com maior número de trabalhadores (quer em termos globais, quer por grupo funcional). Refira-se, a título de exemplo, a proporção entre trabalhadores Docentes e Não Docentes, que é semelhante à média nacional, ou o número de trabalhadores em ETI por antiguidade na categoria.

Recorrendo uma vez mais ao INDEZ 2011, constata-se que a cadeia piramidal clássica nas instituições de ensino superior universitário também se verifica na UA, sendo a percentagem de Docentes Associados e Catedráticos em ETI (26%) ligeiramente inferior à média das seis universidades nacionais com maior número de alunos (29%). Ainda a este propósito, um outro dado a reter é o facto de cerca de 41% do pessoal Docente em ETI encontrar-se, em 2011, há apenas 4 ou menos anos na sua categoria profissional, o que revela alguma dinâmica na evolução na carreira, que é, no entanto, ligeiramente inferior aos 44%, média do contexto universitário nacional.

A Figura 2 ilustra a evolução da idade média dos trabalhadores da UA, que tem vindo a aumentar linearmente desde 2005, sendo em 2013 de 45 anos. Várias unidades orgânicas da UA enfrentam, em particular, o envelhecimento do seu corpo docente bem como a aposentação de alguns dos seus quadros mais qualificados.



**Figura 2** – Evolução da idade média dos trabalhadores da UA.

No que diz respeito às habilitações literárias, verifica-se um aumento significativo e sistemático da qualificação do conjunto de trabalhadores Não Docentes e Não Investigadores da UA, ao longo dos anos. Em 2005 eram cerca de 19% os que possuíam cursos superiores, representando esse número, em 2013, 52% do total (Índice de Tecnicidade). Esta situação representa, essencialmente, a contratação de técnicos mais especializados. A mesma tendência é verificada no pessoal Docente com Doutoramento que tem aumentado nos últimos anos (63% em 2009 vs 74% em 2013). Já o peso do pessoal Investigador com Doutoramento diminuiu no mesmo período. A evolução do número de trabalhadores-estudantes da UA tem sofrido um decréscimo contínuo e acentuado desde 2010. Esta questão é tão mais relevante quanto a importância de se promover a existência de um corpo Não Docente e Não Investigador com melhores índices de formação e conhecimento para, se possível, melhorar o seu desempenho profissional.

A formação profissional dos trabalhadores da UA sofreu, em 2011, um ponto de viragem relativamente à tendência de crescimento verificada. A partir de 2011 constata-se um decréscimo acentuado do número de ações promovidas, quer internas quer externas, bem como do número de participações, do número de participantes e do número de horas de formação concretizadas. Esta realidade reflete um conjunto de constrangimentos na aprovação, nos *timings* considerados e na aplicação dos diversos planos de formação previstos, bem como do próprio nível de envolvimento e predisposição dos trabalhadores para nelas participar.

Uma outra dimensão da gestão de recursos humanos relaciona-se com o tipo de vínculo que é celebrado entre a instituição e o trabalhador. O novo estatuto jurídico da Universidade de Aveiro permite uma maior flexibilidade e simplicidade na contratação de pessoal, situação estrategicamente relevante para a prossecução do desenvolvimento das políticas da instituição. É possível a contratação sob a regulamentação do Código do Trabalho em regime de Contrato Individual de Trabalho (CIT) por Tempo Indeterminado. Em 2013 encontravam-se nesta situação 77 trabalhadores, número em crescendo desde 2011.

A política de Recursos Humanos da Universidade de Aveiro exige uma reflexão que deverá abranger, para além da política referente às carreiras docente e não docente, vários outros aspetos da vida da instituição, em particular a avaliação de desempenho dos seus trabalhadores e de um sistema de incentivos, questões que serão abordadas de seguida.

### 3. Carreira docente e não docente

***“You should promote excellence”***

*Sibrandes Poppema (UA2020 – que Universidade queremos?)*

A excelência promove-se identificando e incentivando as melhores práticas e as competências de cada um. Promove-se também identificando áreas de excelência e contratando recursos humanos, se necessário, que permitam a manutenção dessas áreas com a qualidade exigida.

O número de Investigadores na UA tem vindo a aumentar e é desejável manter essa tendência, via programas específicos de financiamento. Todavia, no atual ambiente extremamente competitivo, quer a nível nacional, quer internacional, não é fácil manter os melhores Investigadores, sendo oportuno refletir sobre a sua vinculação, de forma mais definitiva, à UA.

Esses Investigadores poderão/deverão envolver-se nas atividades da UA, quer sejam letivas, quer sejam relacionadas com outras tarefas, como o apoio à organização de aulas laboratoriais ou o apoio à coordenação e gestão de projetos de investigação. Este contributo para atividades da UA, sem desprimor pela sua função principal que é a investigação, poderá ser uma mais-valia, não só para a Universidade, mas também para o próprio Investigador, que desenvolverá outro tipo de competências. Os Docentes devem reconhecer estas colaborações como positivas e apoiá-las.

Para além da aposta na manutenção e crescimento do número de Investigadores na UA, cuja colaboração em atividades letivas implicará algum rejuvenescimento, a renovação “cirúrgica” do corpo Docente, bem como a possibilidade de progressão na carreira, são fundamentais para manter as áreas de excelência da UA. A UA enfrenta o grande desafio de inverter a pirâmide das categorias dos Docentes, devendo haver condições para a progressão na carreira, mantendo os melhores.

Os trabalhadores, Docentes e Não Docentes, revelam um percurso muito centrado na UA, movendo-se pouco entre instituições. Estimular a mobilidade, não só a nível nacional, mas também internacional, permitirá o contacto com outras experiências e realidades que enriquecerá a própria UA. Para além desta, a mobilidade interna de Docentes e Não Docentes entre as unidades orgânicas da UA pode, sob certas circunstâncias, conduzir à otimização de recursos, bem como a uma maior realização profissional dos trabalhadores, que poderão desenvolver tarefas mais consentâneas com as suas competências. Deverão também estar disponíveis para assumir novas tarefas e responsabilidades, de acordo com as necessidades internas da UA, implicando, se necessário, a devida formação complementar. A organização de *workshops* intra e interinstitucionais, direcionadas para trabalhadores Não Docentes, poderá contribuir para a partilha de experiências profissionais e para uma maior

motivação e entusiasmo, bem como para a identificação de dificuldades e propostas de melhorias. Sugere-se ainda a reorganização do serviço docente fomentando, sempre que possível, as colaborações interdepartamentais.

Face à percentagem considerável de trabalhadores Não Docentes com habilitações literárias ao nível do ensino secundário ou inferior, seria desejável que se criassem mecanismos de incentivo, promotores e facilitadores da realização de formação complementar, mesmo de nível superior.

Refira-se a importância da concretização, de forma generalizada, do projeto-piloto que integra o plano de atividades da UA para 2015, relativamente ao Plano de Desenvolvimento Individual, que está a ser trabalhado pelos Serviços de Recursos Humanos da UA.

É solicitado aos Docentes e Investigadores muito trabalho administrativo, sendo necessário repensar as funções dos serviços de suporte (centrais e departamentais), com o intuito de os libertar para outro tipo de funções, das quais, para além da docência, se enfatiza a capacidade de investigar, elaborar projetos nacionais e internacionais e a envolvência na captação de alunos. O papel dos trabalhadores Não Docentes em posições de interface (no apoio à investigação, à relação com as empresas e com a sociedade, no ensino à distância), sem desprimor para as outras atividades, poderá assumir, no contexto atual, uma crescente relevância.

É desejável que, com periodicidade regular, se promova um programa de contratação/progressão, com regras e prazos devidamente divulgados, que será um estímulo em termos de possibilidade de evolução nas carreiras e minimizará a dispersão de oferta de oportunidades. Este programa deverá abranger todos os grupos funcionais: Docentes (tempo inteiro e tempo parcial), Investigadores, Não Docentes. Deverá ter como pressuposto principal a excelência, sendo selecionados os melhores, quer venham da própria UA, quer venham de outras instituições. Uma universidade de excelência, reconhecida nacional e internacionalmente, será aliciante para os melhores.

## 4. Avaliação de desempenho

***“Passion and performance: we want people to do things with passion and we want performance”***

*Sibrandes Poppema (UA2020 – que Universidade queremos?)*

A avaliação de desempenho é fundamental não só para estimular as boas práticas e as competências individuais, mas também para aferir e identificar aspetos menos positivos e eventuais melhorias a introduzir no sistema. Neste âmbito, a UA focaliza a sua ação nos seguintes sistemas de avaliação:

- Avaliação de desempenho dos docentes (RADUA);
- Subsistema para a garantia de qualidade das unidades curriculares (SubGQ-UC);
- Avaliação de dirigentes e trabalhadores não docentes (SIADAP).

Muitas têm sido as melhorias introduzidas nestes sistemas e os progressos obtidos, sendo contudo importante, realizar a monitorização e avaliação contínua do seu funcionamento e dos seus resultados. É também fundamental que os diversos sistemas não sejam inconsequentes, e que tal seja sentido e percebido por todos os intervenientes, para que não sejam vistos como um processo meramente burocrático, mas sim como uma oportunidade para melhorar, não só o desempenho individual, mas também o de toda a instituição.

A avaliação de desempenho dos Docentes está a ter consequências, devendo estes compreender que a definição de perfis deve assentar numa estratégia individual de desenvolvimento e de progressão na carreira, devidamente articulada com a estratégia da unidade orgânica (UO) e da instituição. O equilíbrio e a coerência entre a vontade individual do Docente, a estratégia da UO e da própria UA, devem existir e ser trabalhados de forma consistente e nas suas várias dimensões, em diálogo entre os vários intervenientes.

O subsistema de garantia da qualidade de unidades curriculares constitui uma parte do sistema interno de garantia da qualidade da UA, essencialmente focado na melhoria contínua, partindo da auscultação dos atores intervenientes no processo de ensino/aprendizagem e no sistema de informação académica. A avaliação das UC, com base nos inquéritos pedagógicos aos Discentes, é um dos parâmetros incluídos na avaliação do desempenho dos Docentes. Este sistema encontra-se implementado na UA há cinco anos. Recentemente foi organizado pelo Gabinete de Planeamento Estratégico e pelo Conselho Pedagógico da UA um *workshop* sobre esta temática com o intuito de se efetuar um balanço e reflexão sobre o futuro do sistema, bem como do seu enquadramento no Sistema

Interno de Garantia da Qualidade da Universidade de Aveiro. Uma das alterações a realizar ao sistema, num futuro breve, consiste na sua adaptação e extensão às UC do 3º ciclo. A adaptação para avaliação de ciclos de estudo, como ferramenta de apoio aos Diretores de Curso, também se deve equacionar.

Atualmente os Investigadores não são sujeitos a uma avaliação sistematizada e institucional, semelhante à dos Docentes. A adaptação do RADUA para incluir também a avaliação de desempenho dos trabalhadores Investigadores poderá constituir uma mais-valia, permitindo a harmonização da avaliação dos Docentes e Investigadores.

O SIADAP deve ser aplicado a todos os dirigentes e trabalhadores Não Docentes e Não Investigadores da UA, quer com contrato de trabalho em funções públicas, quer em regime de contrato individual de trabalho, pugnando sempre por ser um sistema de avaliação justo, mensurável e equilibrado.

Devem desenvolver-se medidas que conduzam à melhoria e qualificação individual, nomeadamente concebendo a avaliação de desempenho como um instrumento de orientação e monitorização dos processos de desenvolvimento pessoal e de fundamentação para os planos de formação. Em qualquer dos sistemas mencionados, existem desempenhos específicos que, por não serem mensuráveis, não são reconhecidos, mas que podem ser de grande relevância para a UA. Nesta ótica sugere-se uma reflexão sobre a melhor forma de os considerar e valorizar neste enquadramento.

Os sistemas têm de ser coerentes com os objetivos estratégicos da Universidade, que devem estar refletidos nos objetivos operacionais das UO e serviços bem como nos objetivos específicos de cada trabalhador. É nesse quadro que cada um deverá ter consciência que o seu trabalho se reflete no desempenho da própria UO ou serviço, interferindo no rumo da instituição.

A UA deverá prosseguir um programa de qualidade, que integre os vários subsistemas de monitorização com a devida articulação e coerência. Qualquer sistema de avaliação de desempenho só terá sucesso com o envolvimento motivado de todos os intervenientes, sendo fundamental promover a sua participação, como forma de combater o absentismo e a desresponsabilização.

## 5. Incentivos

***“How can we change? Start! It will take time and there will be resistance; you’ll just have to do it and explain why you are doing it”***

*Sibrandes Poppema (UA2020 – que Universidade queremos?)*

A Universidade vive numa época de turbulência económica e social, em que sucessivamente mais esforço tem vindo a ser solicitado a todos os membros da comunidade académica. Tempos de grande exigência, contudo de poucos estímulos. A progressão nas carreiras está congelada há vários anos. A admissão de novos elementos é reduzida, o que cria um enorme problema pela falta de renovação e rejuvenescimento de quadros. Neste cenário, e apesar de vários fatores serem exteriores à Universidade contribuindo para algumas incertezas relativamente ao futuro, é fundamental definir estratégias para uma gestão competitiva de recursos humanos.

Existem várias perspetivas, não forçosamente consensuais, sobre a necessidade, ou não, de incentivos aos trabalhadores da UA. Uma visão, claramente empresarial, defende que os incentivos distorcem, a curto prazo, a missão e os valores da instituição, sem necessariamente ajudarem a criar estímulos adicionais. Por outro lado, há os que defendem que as universidades apresentam características diferentes das organizações empresariais, pelo que não é adequada a simples transposição de modelos. Nestas, a competitividade individual e de grupo é a base dos modelos de financiamento. Não existindo qualquer discriminação positiva/negativa sobre a produtividade, a qualidade dos serviços e a captação de receitas próprias poderão vir a ser seriamente comprometidas. A disponibilização de informação relativa ao desempenho global e interno de cada UO poderá ter um papel importante na competitividade saudável.

A existência de incentivos implica adotar um modelo justo e consensual, levantando-se várias questões: Através da remuneração? Outros benefícios? Valorização individual? Progressão na carreira? Formação? Como e com que equilíbrio? De que forma afetará Docentes, Investigadores e Não Docentes? Uma política de incentivos mal desenhada poderá gerar enormes problemas na gestão da universidade.

É fundamental identificar um sistema de incentivos que reforce a qualidade e a coesão do grupo e que impacte positivamente a organização. Em paralelo com este plano estratégico é crucial definir igualmente quais são os perfis importantes para a Universidade, e como devem ser alcançados e monitorizados. Tal como referido, o RADUA e o SIADAP já vão parcialmente de encontro a estes objetivos mas é fundamental que esse esforço tenha impacto e seja reconhecido.

Um plano estratégico de recompensa poderá abordar potencialmente quatro vetores: remuneração, benefícios, reconhecimento e valorização. Estes incentivos podem ser atingidos através de várias iniciativas, como por exemplo:

- Incentivos ligados ao desempenho tal como ele é medido nos sistemas de avaliação e não apenas incentivos meramente ligados a questões remuneratórias e de captação direta de receitas;
- Incentivo através da repartição de trabalho, com redução da carga letiva ou, para quem tem um perfil essencialmente de docência, redução de outras componentes;
- Uma política de prémios, para Docentes e Não Docentes, com apoio financeiro de projetos da indústria e das autoridades regionais;
- Alargar o desempenho às unidades orgânicas, o que contribuiria para um maior alinhamento e para a possibilidade de uma resposta local mais estimulante para o trabalho de cada um;
- Promover a qualidade e a excelência em todos os vetores de atuação da UA e das UO, garantindo a inclusão e responsabilização de todos os membros nesta estratégia;
- Fomentar a mobilidade como forma de aumentar a motivação de funcionários menos realizados e mais insatisfeitos;
- Promover a frequência de cursos de formação complementar, e mesmo de formação para a prossecução de estudos ao nível do ensino superior, retomando como estímulo aos trabalhadores Não Docentes e Não Investigadores, a possibilidade de redução do valor da propina para prossecução de estudos superiores (de qualquer nível) na UA.

## 6. Síntese conclusiva

As reflexões aqui apresentadas resultam de um vasto conjunto de reuniões realizadas pelos membros do Grupo de Trabalho “Política de Recursos Humanos” do Conselho Geral da Universidade de Aveiro, tendo como metodologia as etapas previamente mencionadas e o trabalho desenvolvido pelos subgrupos. O contacto de proximidade estabelecido com a Divisão de Recursos Humanos, cuja disponibilidade e prontidão se revelaram fundamentais para a realização do enquadramento necessário, foi um fator relevante, que permitiu perceber a realidade de uma forma mais precisa e integrada.

É importante reconhecer o percurso da Universidade de Aveiro, nomeadamente no que se refere à sua política de Recursos Humanos. A conjuntura atual levanta dificuldades e novos desafios que, nunca esquecendo a experiência e o saber acumulados ao longo de últimos 40 anos, têm de ser encarados com criatividade e algum arrojo.

A identificação e aposta em áreas de excelência, com contratação/progressão na carreira de trabalhadores, contribuirão para a manutenção da qualidade exigida a uma universidade reconhecida nacional e internacionalmente. Essas áreas de excelência deverão ser a âncora de outras áreas da UA, também consideradas importantes e fundamentais.

A mobilidade de trabalhadores, intra e interinstitucional, deverá permitir a otimização e melhoria dos recursos humanos, bem como o alargamento das suas competências, contribuindo para uma maior motivação, entusiasmo e envolvimento no desempenho das funções.

A monitorização e avaliação contínua dos sistemas de avaliação de desempenho dos trabalhadores da UA são indispensáveis, bem como a divulgação dos seus resultados e do seu impacto na melhoria da qualidade, quer a nível individual, quer de Unidade Orgânica ou Serviço, quer da própria Universidade.

Apesar dos esforços realizados para a implementação de um sistema de incentivos na UA, é ainda necessária uma reflexão cuidada sobre o tema, que conduza a um sistema compreendido e aceite por todos os intervenientes, motivando-os a fazer mais e melhor, e cujos resultados se repercutirão no cumprimento da Missão e dos Objetivos Estratégicos da Universidade de Aveiro.