FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA

**PROGRAMA DE GESTÃO
BIÉNIO 2018/2019**

CANDIDATURA A DIRETOR

MIGUEL MOURA E SILVA

LISBOA, 14 DE DEZEMBRO DE 2017

DECLARAÇÃO DE CANDIDATURA

Na sequência da minha declaração de candidatura, comunicada à Escola no passado dia 20 de novembro, venho agora apresentar ao Conselho de Escola o meu programa de gestão para o biénio 2018-2019, nos termos do n.º 3 do art. 27.º dos Estatutos da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

Existindo uma ampla convergência entre os programas eleitorais das Listas B e C, e após um diálogo franco e aberto entre as duas listas, o programa de gestão que agora submeto ao Conselho de Escola procura refletir as propostas apresentadas por estas listas nas eleições do passado dia 29 de novembro, bem como os contributos resultantes da audição de estudantes, docentes e funcionários não docentes.

A função do Diretor, definida estatutariamente como sendo de direção e representação da Escola, é por mim entendida como correspondendo a um papel de liderança, assumida de forma aberta e participada, no respeito pelas competências dos diferentes órgãos da Faculdade.

Para podermos gerir e não apenas reagir, é necessário prosseguir uma estratégia e definir os instrumentos necessários para a alcançar. Nesse sentido, proponho um programa de gestão articulado em torno de seis objetivos estratégicos:

- OE.1 – Uma Faculdade focada nos alunos
- OE.2 – Reforçar a qualidade do ensino
- OE.3 – Desenvolvimento e internacionalização da marca FDUL
- OE.4 – Promover a investigação e a divulgação internacional dos seus resultados
- OE.5 – Assegurar uma gestão administrativa, patrimonial e financeira eficiente
- OE.6 – Prestação de serviços de excelência

A concretização destes objetivos é formalizada através de objetivos operacionais que, por sua vez, se traduzem em medidas específicas, com calendários a definir, caso seja eleito, com os serviços e em diálogo com os restantes órgãos da Escola.

Apresento, deste modo, ao Conselho de Escola, um programa que contribui para uma gestão estável e profissional da Escola, ao mesmo tempo que responde, com pragmatismo, às mudanças indispensáveis para reforçar o nosso prestígio a nível nacional e internacional.

Lisboa, 14 de dezembro de 2017

Miguel Moura e Silva

OBJETIVO ESTRATÉGICO.1 – UMA FACULDADE FOCADA NOS ALUNOS

Enquanto centro de criação, transmissão e difusão da cultura e da ciência jurídica, a Faculdade de Direito deve ser organizada em torno das suas atribuições nucleares de ensino e investigação. Enquanto órgão de representação e direção da Faculdade, cabe ao Diretor contribuir para que sejam criadas condições que facilitem a integração dos alunos, bem como a promoção de condições que integrem os alunos carenciados e os alunos com necessidades educativas especiais na comunidade académica e na sociedade civil.

Também não se pode ignorar que uma das mais importantes razões para a escolha de uma instituição de ensino superior, nos três ciclos de formação, passa pela existência de uma política efetiva de promoção ativa da empregabilidade dos nossos graduados.

A Faculdade dispõe de uma importante rede de antigos alunos nas instituições públicas nacionais e estrangeiras e nas várias profissões jurídicas bem como na atividade empresarial e social. É essencial apelar às energias que os antigos alunos podem trazer para a Faculdade, não apenas renovando os seus laços através da dinamização do conhecimento da excelência do ensino da nossa Faculdade, como também promovendo a integração dos atuais e futuros alunos no mercado de trabalho.

Objetivo Operacional 1.1 – Acolhimento de excelência aos novos alunos

Objetivo Operacional 1.2 – Formação de uma comunidade académica integrada e aberta à sociedade civil

Objetivo Operacional 1.3 – Apoio à colocação dos alunos no mercado de trabalho

Objetivo Operacional 1.4 – Reforço da identidade dos *alumni* FDUL

Objetivo Operacional 1.1 – Acolhimento de excelência aos novos alunos

- Desenvolver o programa anual de acolhimento aos novos alunos nos três ciclos de estudos, através da organização de encontros periódicos com o Diretor;
- Organização de um programa de divulgação dos recursos existentes na Biblioteca junto dos novos alunos nos três ciclos de estudos;
- Colaborar com a AAFDL e respetivos núcleos com o objetivo de facilitar a adaptação de novos alunos, tendo ainda em conta as necessidades dos estudantes internacionais, em particular a situação dos alunos que foram impedidos, devido a dificuldades alheias à sua vontade na obtenção de vistos, de frequentar parte das aulas do primeiro semestre do ano lectivo 2017-2018.

Objetivo Operacional 1.2 – Formação de uma comunidade académica integrada e aberta à sociedade civil

- Promover e desenvolver o Gabinete de Responsabilidade Social, nomeadamente através do aumento efetivo dos recursos financeiros afetos ao apoio social e do lançamento de programas de *mentoring* de alunos carenciados, em associação com escritórios de advogados e outras empresas, e no apoio efetivo aos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais;
- Melhoria e dignificação das condições da sala dos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais:

- Dar especial atenção à situação dos alunos que não estão inscritos por atraso do pagamento de propinas, dentro das regras aplicáveis na Universidade de Lisboa;
- Atração de Mecenas para a atribuição de bolsas de mérito e de apoio a alunos carenciados nos três ciclos de estudos.

Objetivo Operacional 1.3 – Apoio à colocação dos alunos no mercado de trabalho

- Dotar o Gabinete de Apoio ao Estudante e o Gabinete de Saídas Profissionais dos meios necessários para funcionarem como estruturas de apoio efetivo aos alunos;
- Divulgar e reforçar o Portal de Emprego, para que funcione como um instrumento efetivo de reforço da presença da Faculdade junto dos serviços de recrutamento dos empregadores, através do contacto direto e da disponibilização proativa de informação;
- Realizar *Job Markets*, integrando outras saídas profissionais para além da advocacia;
- Monitorizar as taxas de empregabilidade dos ex-alunos da Faculdade, adotando uma postura proativa de promoção da empregabilidade de todos os licenciados e graduados da FDUL.

Objetivo Operacional 1.4 – Reforço da identidade dos *alumni* FDUL

- Criar uma base de dados de ex-alunos com vista a consolidar uma estrutura sólida de *alumni*, e dinamizar esta importante rede, promovendo iniciativas e estimulando o envolvimento dos ex-alunos nas atividades da Faculdade, bem como na promoção e projeção da sua imagem;
- Realização do encontro anual de antigos alunos, como momento de reencontro mas também de partilha de experiências com os atuais alunos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.2 – REFORÇAR A QUALIDADE DO ENSINO

A FDUL é a maior faculdade de Direito do país, com um património histórico centenário. A qualidade do ensino nela ministrado, em especial os méritos do regime de avaliação contínua, refletem-se no prestígio dos que nela obtêm os seus graus académicos. Todavia, tem-se verificado, na última década, uma perda relativa de prestígio face a outras faculdades que têm sabido, seja pela opção clara pela internacionalização, seja por estratégias mais eficazes de comunicação e colocação dos alunos no mercado de trabalho, ou uma combinação destas, alcançar uma imagem de prestígio junto dos potenciais alunos e na opinião pública em geral.

A FDUL tem de fazer valer, sem cair num registo de mercantilização do ensino do Direito, os muitos trunfos de que dispõe para continuar a atrair os melhores e a demonstrar, pelo mérito dos seus graduados no mercado de trabalho, a qualidade do nosso ensino. Não podemos repousar nos louros do trabalho já realizado ao longo de décadas; é preciso enfrentar os desafios colocados pelas mudanças económicas, sociais e tecnológicas e compreender que o prestígio se joga também no campo da internacionalização e da formação de profissionais.

Para que a FDUL obtenha o justo reconhecimento do ensino do Direito, é necessário prosseguir um conjunto de objetivos operacionais que contribuam para a melhoria da qualidade do mesmo:

Objetivo Operacional 2.1 – Melhorar a organização do serviço letivo

Objetivo Operacional 2.2 – Reforçar o corpo docente

Objetivo Operacional 2.3 – Abertura ao contacto dos alunos com as várias profissões jurídicas

Objetivo Operacional 2.4 – Reforçar a atratividade da oferta de 2.º e 3.º Ciclos

Objetivo Operacional 2.1 – Melhorar a organização do serviço letivo

- Exercer o poder de homologar a distribuição do serviço docente de modo a, em articulação com os Grupos Científicos e com o Conselho Científico:
 - Promover a distribuição do serviço docente até ao final de janeiro do ano letivo anterior;
 - Garantir que as cargas letivas para todos os docentes respeitam os limites máximos e mínimos legalmente previstos;
 - Consagrar o princípio da concentração disciplinar na distribuição de serviço docente: fora dos casos em que isso ocorra de forma voluntária, um docente, no mesmo semestre, não deve lecionar mais do que duas disciplinas distintas;
 - Organizar os horários, nomeadamente noturnos, de forma a concentrar as cargas letivas de cada docente em aulas contínuas e no menor número de dias possível;
 - Efetivar o Plano de Oferta Letiva Trienal previsto nos Estatutos, permitindo conceber cada ano letivo com mais do que um ano letivo de antecedência, de modo a estabilizar a distribuição do serviço docente e a concessão de licenças sabáticas relativas a períodos de 3 anos (assim evitando todo o tempo e esforço consumidos anualmente nestas tarefas e permitindo avaliação de docentes mais eficaz);
- Alterar a forma de distribuição dos alunos por subturma, de modo a garantir a avaliação contínua a todos os alunos e o cumprimento do limite do número de alunos por subturma;

- Simplificar os registos, formalidades e imposições burocráticas excessivas aos docentes, concentrando a sua atividade na docência e na investigação.

Objetivo Operacional 2.2 – Reforçar o corpo docente

- Manter a contratação de docentes convidados e abrir concursos para professores auxiliares, continuando a assegurar que a sua carga letiva não exceda a respetiva percentagem de contratação;
- Exercer a representação da Faculdade junto da Reitoria de modo a viabilizar a abertura de concursos para as vagas de professor associado e professor catedrático, na sequência de proposta do Conselho Científico.

Objetivo Operacional 2.3 – Abertura ao contacto dos alunos com as várias profissões jurídicas

- Promover o recrutamento, pontual e quando justificado, de juristas de reconhecido mérito para exercício de funções docentes, com o estatuto de docentes convidados, em articulação com o Conselho Científico;
- Criar uma equipa de projeto para a apresentação de uma proposta de reorganização curricular do 1.º ciclo, com vista à obtenção de um plano de curso que permita modernizar a oferta letiva neste domínio, a submeter ao Conselho Científico, ouvido o Conselho Pedagógico:
 - Diversificar a oferta de disciplinas optativas, mantendo um corpo coerente de formação jurídica;
 - Integrar disciplinas com vocação para a preparação do exercício de profissões jurídicas;
 - Promover as aulas teórico-práticas e manter a separação entre aulas teóricas e práticas apenas nas disciplinas em que isso se justifique, neste caso regressando, sempre que possível, ao modelo das 3 horas de aulas práticas por semana;
 - Promover a especificidade disciplinar: diferenciar a carga horária de acordo com o conteúdo e as exigências da disciplina;
 - Desenvolver a oferta letiva em língua inglesa;
 - Atribuir um número limitado de ECTS a iniciativas de formação jurídica não diretamente reconduzíveis a uma unidade curricular, como, e por exemplo, seminários ou workshops.

Objetivo Operacional 2.4 – Reforçar a atratividade da oferta de 2.º e 3.º Ciclos

- Antecipar imediatamente a abertura das candidaturas ao 2.º e 3.º Ciclos, para março do ano lectivo anterior, de forma permitir uma escolha informada e ajustada aos interesses dos potenciais alunos e racionalizar o tempo de resposta às candidaturas, não sendo justificável o processamento das mesmas após o início das aulas;
- Promover a ligação efetiva à prática jurídica nos Cursos de Mestrado, através da celebração de protocolos com entidades públicas ou privadas para a realização do estágio de natureza profissional objeto de relatório final, substitutivo da tese, tal como previsto nos Cursos de Mestrado em Prática Jurídica acreditados em 2015.
- Realizar uma efetiva promoção da oferta da Faculdade nestes ciclos através de adequadas estratégias de marketing;
- Promover, respeitando as competências do Conselho Científico, a criação de outros formatos no 2.º ciclo, nomeadamente o de LL.M., como instrumento de internacionalização da Faculdade. Em especial, será dada prioridade ao projeto de lançamento de um LL.M. em Direito e Gestão, em parceria com o ISEG;

- Promover, respeitando as competências do Conselho Científico, a integração no 2.º e no 3.º ciclos, através da atribuição de ECTS, a realização de cursos, seminários e outras formas de aprendizagem, através de um processo de equivalências;
- Criar metas de recuperação do atraso existente no procedimento de marcação de provas de discussão de teses, com o objetivo de atingir um prazo máximo de 4 meses para a discussão de teses no 2.º ciclo e de 6 meses no 3.º ciclo;
- Monitorizar a presenças de docentes em júris e arguições no 2.º e no 3.º ciclos, com vista a equilibrar a distribuição desta tarefa docente e assim garantir o cumprimento de prazos;
- Monitorizar as orientações de teses de 2.º e de 3.º ciclos afetas a cada docente, com o objetivo de avaliar o estado atual da distribuição desta tarefa docente, sem prejuízo da livre escolha do aluno;

OBJETIVO ESTRATÉGICO.3 – DESENVOLVIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA FDUL

A qualidade do ensino da FDUL deve ter visibilidade na sociedade em geral e junto dos potenciais alunos, nacionais e estrangeiros. A prossecução da nossa missão será tanto mais bem sucedida, quanto maior for a nossa capacidade de atrair os melhores alunos e de obter um forte reconhecimento da identidade institucional da FDUL num panorama de formação jurídica aberto aos desafios da internacionalização.

Objetivo Operacional 3.1 – Criação e implementação de uma estratégia coerente de comunicação e imagem

Objetivo Operacional 3.2 – Divulgação da FDUL junto de potenciais alunos

Objetivo Operacional 3.3 – Criação de instrumentos eficazes de comunicação

Objetivo Operacional 3.4 – Internacionalização

Objetivo Operacional 3.1 – Criação e implementação de uma estratégia coerente de comunicação e imagem

- Desenvolvimento de uma estratégia coerente de comunicação e imagem, através da definição de regras claras quanto à promoção da imagem da Faculdade: criação de materiais promocionais informativos audiovisuais, brochuras, vídeos institucionais, cartazes e *flyers*, estudar a via da publicidade na imprensa escrita, desenvolver a presença da Faculdade em redes sociais;
- Criação de um Serviço de Imprensa, que facilite a ligação institucionalizada aos meios de comunicação social e reforce a visibilidade das atividades e dos docentes da FDUL;

Objetivo Operacional 3.2 – Divulgação da FDUL junto de potenciais alunos

- Continuar a desenvolver o programa de divulgação da Faculdade junto dos estudantes do ensino secundário e outros, designadamente através da organização de *Open Days*, feiras universitárias e outros programas, como o *Pre-Law Summer Course*, como forma de atração de alunos;
- Organização de eventos de promoção da oferta de 2.º e 3.º Ciclo, a nível nacional e internacional, tais como a organização de *Open Days*, participação em feiras universitárias e nas principais publicações destinadas à oferta pós-graduada.

Objetivo Operacional 3.3 – Criação de instrumentos eficazes de comunicação

- Continuar a publicar a «*Newsletter* da Faculdade», fazendo incluir neste boletim toda a informação relevante sobre a vida da Escola;
- Desenvolvimento de uma *mailing list* diferenciada para divulgação das atividades da Faculdade;
- Reorganização integral da sinalética e dos placards da Faculdade.

Objetivo Operacional 3.4 – Internacionalização

- Articular, com as unidades administrativas técnico-científicas relevantes, um plano de relações internacionais, definindo uma aposta clara e uma estratégia de internacionalização;
- Identificar os critérios de *rankings* internacionais e promover a integração qualificada da Faculdade nesses *rankings*;
- Promover a apresentação de candidaturas a projetos de investigação que confirmam suporte financeiro estrangeiro e internacional;
- Celebrar protocolos com instituições públicas e privadas estrangeiras e internacionais para a promoção de saídas profissionais no estrangeiro, quer ao nível da graduação, quer relativamente a alunos que concluíam o 2.º ou o 3.º ciclos;
- Consolidar a presença da Faculdade nos programas de mobilidade docente, discente e de demais trabalhadores;
- Aumentar o número de alunos estrangeiros na Faculdade, criando as condições letivas necessárias para que tenham formas efetivas e sérias de aprendizagem;
- Aprofundar a cooperação com faculdades de referência no âmbito da cooperação jurídica, desenvolvendo programas conjuntos de investigação.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.4 – PROMOVER A INVESTIGAÇÃO E A DIVULGAÇÃO INTERNACIONAL DOS SEUS RESULTADOS

Além do ensino, a investigação contribui para o prestígio nacional e internacional da FDUL, atraindo novos alunos e investigadores e valorizando o trabalho realizado por estudantes e docentes. Para que tal possa suceder, todavia, é necessário criar uma estrutura de apoio à investigação e à divulgação internacional dos seus resultados, tanto ao nível das publicações dirigidas ao mercado internacional, como no apoio aos centros de investigação da FDUL e aos investigadores.

Enquanto polo fundamental da atividade de investigação, é essencial dotar a Biblioteca de condições que permitam não apenas a prestação de melhores serviços aos utentes, alargando, por exemplo o seu horário de abertura e, mais importante, avançando com o processo de expansão das atuais instalações, como também dinamizar a sua função de centro de difusão científica.

Objetivo operacional 4.1 – Internacionalizar a investigação realizada na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa

Objetivo operacional 4.2 – Apoio aos investigadores nacionais e estrangeiros nas suas atividades na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa

Objetivo operacional 4.3 – Apoio aos Centros de Investigação

Objetivo operacional 4.4 – Dinamizar o papel da Biblioteca como núcleo de produção e difusão científica

Objetivo operacional 4.1 – Internacionalizar a investigação realizada na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa

- Dotar a *Revista da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa/ Lisbon Law Review* dos meios necessários para que se possa impor internacionalmente como uma publicação científica, com *peer-review*, de referência;
- Implementar a linha editorial da Faculdade, as *Publicações FDUL/Lisbon Law Editions*, publicando obras científicas de referência;
- Criar um canal de transmissão dos eventos científicos realizados na Faculdade, com conteúdos gratuitos e pagos.

Objetivo operacional 4.2 – Apoio aos investigadores nacionais e estrangeiros nas suas atividades na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa

- Lançar um plano de apoio aos investigadores mais novos, criando condições para que a Faculdade possa ajudar a suportar parte dos respetivos encargos de investigação científica, designadamente através das seguintes medidas:
 - Desenvolver guias de apoio à investigação adequados ao início da carreira académica, designadamente com informação quanto a metodologia de investigação na ciência jurídica, a programas de gestão documental e a bibliotecas de referências;
 - Atribuição de um crédito para escolha de obras científicas a adquirir para a biblioteca e que possam ser necessárias para a sua investigação;
 - Financiamento de publicação de artigos científicos em revistas com *peer review*;

- Atribuição de um crédito para fotocópias e para empréstimos interbibliotecários;
- Realização de *workshops* sobre métodos de investigação.
- Desenvolver o programa de apoio à tradução de trabalhos científicos para línguas estrangeiras;
- Atribuir um incentivo financeiro aos docentes que publiquem artigos em revistas científicas sujeitas a *peer-review*, com vista a aumentar os índices de produção científica contabilizável da Faculdade;
- Aprovar um Regulamento do Fundo de Apoio à Investigação, através do qual se prevê que a Faculdade possa, mediante regras objetivas e transparentes, conceder suporte financeiro à deslocação de investigadores ao estrangeiro para a apresentação de *papers*, ao acolhimento de *fellows* ou à realização de eventos científicos internacionais.

Objetivo operacional 4.3 – Apoio aos Centros de Investigação

- Apoiar os Centros de Investigação acreditados, nomeadamente nas tarefas inerentes aos processos futuros de avaliação;
- Apoiar os Centros de Investigação ainda não acreditados no respetivo processo de acreditação, de modo a que a sua avaliação futura possa refletir a elevada qualidade do trabalho já hoje desenvolvido;
- Formalizar e assegurar regras equitativas quanto às relações administrativas, financeiras e científicas da Faculdade com os Institutos e Centros de Investigação;
- Apoiar os Centros de Investigação com os meios necessários para que as respetivas revistas especializadas se imponham internacionalmente como publicações científicas, com *peer-review*, de referência.

Objetivo operacional 4.4 – Dinamizar o papel da Biblioteca como núcleo de produção e difusão científica

- Estudo de soluções, em parceria com os funcionários e os estudantes, que permitam expandir o horário de abertura da biblioteca, tendo por objetivo a abertura, numa primeira fase, aos sábados de manhã e, posteriormente, a abertura da biblioteca durante 24 horas por dia;
- Expansão das atuais instalações da Faculdade através da ampliação da Biblioteca e da construção de um novo edifício para instalação dos Institutos de Investigação e do Centro de Arbitragem e de Resolução de Litígios, cujos projeto de arquitetura e programa preliminar já se encontram, respetivamente, concluídos; em articulação com a Reitoria, desenvolvimento de todos os esforços necessários junto do Ministério das Finanças no sentido de autorização da utilização das necessárias verbas dos saldos da Faculdade nas referidas obras; logo que tal se revele possível, abertura célere dos procedimentos administrativos de contratação pública, designadamente das empreitadas e dos trabalhos de concepção, e de licenciamento das operações urbanísticas envolvidas;
- Melhorar a iluminação da biblioteca;
- Em articulação com o Professor Bibliotecário, promover:
 - A integração da Biblioteca nos objetivos de investigação científica da Faculdade, nomeadamente através da promoção de eventos científicos em Biblioteconomia e Ciências da Informação;
 - A integração da Biblioteca em grupos de trabalho internacionais como a *Law Libraries Section* da *International Federation of Library Associations and Institutions*;
 - O estudo da possibilidade de reformular as modalidades de consulta na Biblioteca;
 - Incentivos a utilização de recursos digitais, através da progressiva digitalização do acervo da Biblioteca e da disponibilização online dos conteúdos já desmaterializados;
 - A revisão da política de aquisições de monografias e de periódicos;

- A publicação anual de listas de produção científica da Faculdade.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.5 – ASSEGURAR UMA GESTÃO ADMINISTRATIVA, PATRIMONIAL E FINANCEIRA EFICIENTE

A execução de um programa de gestão com ambições à altura do prestígio da FDUL exige, antes de mais, uma gestão profissional e orientada em função de objetivos. Esta é fundamental para garantir que todos os serviços conhecem os objetivos da FDUL e qual o contributo que deles é esperado, permitindo também a criação de um espírito de equipa, em que cada membro é valorizado e participa ativamente na definição das tarefas indispensáveis à prossecução desses objetivos.

Os constrangimentos financeiros que têm limitado a atuação das instituições de ensino superior obrigam a que a gestão da FDUL seja norteada pelo controlo rigoroso da despesa e, face aos resultados menos positivos da atual gestão, que dinamize outras fontes de receita, aproveitando os investimentos realizados no passado com a criação do Centro de Arbitragem e Resolução Alternativa de Litígios e o Gabinete de Consultoria Jurídica, entre outras.

Por fim, as condições de trabalho na FDUL carecem de uma contínua melhoria, assegurando, de forma ambientalmente sustentável, a adequada iluminação e aquecimento das instalações, bem como a dinamização dos atuais espaços, entre os quais os espaços ao ar livre.

Objetivo operacional 5.1 – Promover uma gestão profissional e por objetivos

Objetivo operacional 5.2 – Controlo da despesa

Objetivo operacional 5.3 – Dinamizar as fontes complementares de receita

Objetivo operacional 5.4 – Dignificar as condições de trabalho na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa

Objetivo operacional 5.1 – Promover uma gestão profissional e por objetivos

- Nomeação de um Diretor Executivo com o seguinte perfil: experiência em gestão; conhecimento do funcionamento de uma instituição de ensino superior; capacidade de se relacionar com os funcionários não docentes, docentes e alunos; comprovada experiência de trabalho em equipa; inexistência de conflitos de interesses com as funções; compromisso com o programa do Diretor;
- Assegurar a estabilidade da gestão intermédia dos serviços, com a fixação de objetivos claros e exequíveis para as várias unidades administrativas de gestão, promovendo o diálogo dos dirigentes com o Diretor e o Diretor Executivo;
- Acompanhamento efetivo da gestão dos serviços pelo Diretor, promovendo reuniões com periodicidade mensal com o Diretor Executivo e os dirigentes das unidades administrativas de gestão (Reuniões de Direção), de forma a assegurar que os contributos dos serviços são tidos em conta na gestão da Escola e que há coerência e coesão no funcionamento dos serviços;
- Realizar reuniões semestrais com todos os funcionários não docentes;
- Estabelecer uma política de porta aberta do Diretor, para receber os funcionários não docentes;
- Reforçar o planeamento na gestão dos serviços pelos respetivos dirigentes, antecipando e não apenas reagindo face a alterações externas, evitando as sobrecargas dos serviços em momentos críticos do ano letivo;

- Dinamizar o Conselho Consultivo da Faculdade;
- Criação de mecanismos internos de divulgação de informação institucional (sumário mensal da atividade dos órgãos da Faculdade).

Objetivo operacional 5.2 – Controlo da despesa

- Manter o sistema adotado de compras centralizadas através da Universidade de Lisboa, garantindo uma contratação pública legal e transparente, de acordo com uma planificação antecipadamente definida;
- Continuar a política de captação de formas alternativas de financiamento, nomeadamente através da prestação de serviços no mercado.

Objetivo operacional 5.3 – Dinamizar as fontes complementares de receita

- Dar cumprimento ao regime estatutário dos Mecenias da Faculdade de Direito, para promover o patrocínio de atividades científicas, chamando a comunidade a contribuir para a política científica da Escola.
- Rentabilizar, em articulação com o respetivo Presidente, o espaço do CARL – Centro de Arbitragem e de Resolução de Litígios, aumentando o número de arbitragens aí realizadas;
- Obter autorização ministerial para funcionamento institucionalizado do CARL Centro de Arbitragem e de Resolução de Litígios e prosseguir a captação de receitas através da sua atividade própria;
- Diversificar a oferta de parecerística e de ações de formação, com vista a obter mais receitas próprias através do GCJ – Gabinete de Consultoria Jurídica;
- Promover, em articulação com os respetivos Presidentes, o envolvimento de um maior número de docentes e a inclusão de alunos nas atividades do CARL – Centro de Arbitragem e de Resolução de Litígios e do GCJ – Gabinete de Consultoria Jurídica, segundo regras transparentes e objetivas que, entre outros critérios, assegurem a participação dos docentes mais novos, bem como de alunos colaboradores;
- Prosseguir a política de rentabilização dos espaços da Faculdade;

Objetivo operacional 5.4 – Dignificar as condições de trabalho na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa

- Promover a eficiência energética dos edifícios da Faculdade, designadamente no que diz respeito à iluminação e ao isolamento térmico, de modo a reduzir custos e aumentar o conforto de todos os que utilizam os espaços da Faculdade;
- Iniciar o processo de climatização da Faculdade, nomeadamente no que concerne ao aquecimento das salas de aulas, aumentando assim o conforto de docentes e alunos;
- Revisão do sistema de iluminação, especialmente nos espaços de trabalho de investigação, como a Biblioteca;
- Criar melhores condições de trabalho aos investigadores, através da renovação dos equipamentos de fotocópias e digitalização na área de docentes ou da criação de uma pequena copa;
- Criar um espaço de estudo ao ar livre;
- Abertura de salas de aula durante a noite, como complemento da atual sala de estudo, em especial para criar condições para a realização de grupos de estudo e trabalhos de grupo, salvaguardando as condições de segurança, limpeza e higiene;
- Dinamizar o espaço ajardinado nas traseiras da Faculdade.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.6 – PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE EXCELÊNCIA

A melhoria dos serviços prestados pela FDUL depende, antes de mais, da avaliação dos mesmos pelos utentes. Só assim será possível dar visibilidade às boas práticas e corrigir as eventuais falhas num contexto positivo de valorização e aperfeiçoamento dos serviços. No plano das práticas de ensino, cabendo ao Conselho Pedagógico promover os correspondentes inquéritos, verifica-se que estes só podem alcançar os objetivos desejados caso seja prestado um apoio especializado pelos serviços académicos, cabendo aí à Direção um papel instrumental, mas não menos importante.

No quadro de uma gestão por objetivos, será necessário agilizar procedimentos, criando os *workflows* de informação e codificando em manuais de procedimentos as regras de funcionamento face às diferentes solicitações feitas aos serviços. Esta é uma ferramenta indispensável para garantir a qualidade e a consistência do desempenho dos serviços, facilitando ainda a integração de novos funcionários e viabilizando uma avaliação de desempenho transparente e que opere como instrumento de melhoria e valorização profissional.

O funcionamento da FDUL depende do profissionalismo e dedicação dos funcionários não docentes. Por isso, é urgente motivar e valorizar os funcionários não docentes e integrar, de forma harmoniosa, os novos funcionários que são indispensáveis para assegurar a operacionalidade dos serviços.

O papel do Diretor deve, em meu entender, passar por um acompanhamento efetivo dos serviços, através do acompanhamento da respetiva gestão de um modo integrado, que desenvolva o trabalho em equipa e premeie os contributos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Objetivo operacional 6.1 – Avaliação de qualidade

Objetivo operacional 6.2 – Agilização de procedimentos

Objetivo operacional 6.3 – Valorização, contratação e avaliação dos funcionários não docentes

Objetivo operacional 6.1 – Avaliação de qualidade

- Avaliar a qualidade dos serviços prestados ao público, em especial através de mecanismos de controlo de tempo de resposta a pedidos de alunos e de garantia de uniformidade no tratamento dos assuntos;
- Dar apoio técnico especializado à realização de inquéritos pedagógicos pelo Conselho Pedagógico e análise e divulgação dos respetivos resultados.

Objetivo operacional 6.2 – Agilização de procedimentos

- Calendarizar a elaboração de manuais de procedimentos, a propor pelos serviços, de forma a agilizar procedimentos e assegurar um controlo efetivo de qualidade do serviço prestado;

- Estudar a justificação das taxas em vigor, nomeadamente aquelas que oneram a consulta e recurso de provas por parte dos alunos;
- Assegurar o efetivo respeito dos canais de tramitação dos diferentes tipos de processos, melhorando a gestão documental e acabando com a prática de decisões do Diretor sem prévia instrução dos serviços competentes.

Objetivo operacional 6.3 – Valorização, contratação e avaliação dos funcionários não docentes

- Levantamento imediato das necessidades urgentes dos serviços, em colaboração com os respetivos dirigentes, para aferir as prioridades em matéria de recrutamento de pessoal não docente;
- Assegurar a valorização profissional das competências e das carreiras dos funcionários não docentes;
- Contratar pessoal não docente e melhorar as condições de trabalho, promovendo a organização e dinamização de serviços administrativos eficientes e de qualidade;
- Preencher os cargos dirigentes previstos no mapa de pessoal e que ainda se encontram vagos;
- Assegurar o processo de avaliação dos funcionários não docentes, recuperando o atraso do anterior biénio e utilizando a avaliação como instrumento de melhoria do desempenho e valorização dos funcionários;
- Assegurar a progressão das carreiras, tendo em conta os limites orçamentais e o conhecimento da atual situação financeira da Faculdade;
- Aumentar o pessoal não docente na Biblioteca e na Divisão Académica, de modo a permitir o seu melhor funcionamento e o alargamento de horários;
- Reforçar a profissionalização da gestão, nomeadamente através da identificação de necessidades e a contratação de mais pessoal qualificado para as áreas financeira e de gestão de recursos humanos;
- Implementar um plano de formação adequado às necessidades sentidas pelos funcionários;
- Dar visibilidade aos funcionários não docentes, com um separador dedicado aos funcionários na página da Faculdade e respetivas funções;
- Assegurar que os horários dos estudantes bolsheiros são respeitados e que as funções que exercem não se inserem em áreas sensíveis ou técnicas, tais como o atendimento a alunos ou funções de gestão em unidades administrativas com exigências de especialização, as quais devem ser sempre asseguradas por funcionários não docentes.