



## PROGRAMA DE CANDIDATURA A REITOR

2010 - 2014



ANTÓNIO DOMINGOS HEITOR DA SILVA REIS

**Promoção da Qualidade Institucional**  
**Inserção Regional**  
**Internacionalização**  
**Sustentabilidade**



## ÍNDICE

### 1. MOTIVAÇÃO

<b>1.1 Universidade e Multiversidade</b>	<b>3</b>
<b>1.2 O estímulo de um grande desafio</b>	<b>5</b>
<b>1.3 O quadro de actuação - conhecimento e experiência</b>	<b>12</b>

### 2. PROGRAMA DE ACÇÃO

<b>2.1 O ensino/aprendizagem na UE</b>	<b>18</b>
2.1.1 O desafio de integrar a EHEA	18
2.1.2 O desafio de desenvolver um paradigma de ensino/aprendizagem próprio	19
2.1.3 O desafio da racionalização da oferta formativa	20
2.1.4 O desafio da diversificação do quadro da oferta formativa	21
2.1.5 A promoção do sucesso formativo	22
2.1.6 A Consolidação das Escolas de Artes, de Ciências Sociais, de Ciências e Tecnologias, IIFA e “upgrade” da ESESJD	22
2.1.7 Universidade Sénior Túlio Espanca	23
<b>2.2 Investigação e ligação com o ensino/aprendizagem</b>	<b>23</b>
2.2.1 As unidades de investigação da UE	23
2.2.2 A ligação da investigação ao ensino/aprendizagem	25
2.2.3 O Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA)	26
<b>2.3 A cooperação regional, nacional e internacional</b>	<b>27</b>
2.3.1 Os grandes projectos regionais, a RCTA e o PCTA	27
2.3.2 A Rede Regional do Ensino Superior	28
2.3.3 A cooperação nacional	29
2.3.4 A cooperação internacional	30
<b>2.4 Instalações e Equipamentos</b>	<b>32</b>
2.4.1 Gestão eficiente dos espaços e equipamentos disponíveis	32
2.4.2 Espaços de estudo para os alunos	33
2.4.3 Equipamentos de salas de aula e locais de estudo	33
2.4.4 Planeamento e disponibilização de novos espaços universitários	33
<b>2.5 Acção Social da UE</b>	<b>34</b>
2.5.1 Residências universitárias	34
2.5.2 Reforçar a Acção social da UE	34
2.5.2 Acolhimento de cooperantes, colaboradores visitantes e estudantes “Erasmus”	35

<b>2.6 Promoção da Qualidade</b>	<b>35</b>
2.6.1 A avaliação dos docentes	36
2.6.2 Quadro docente e concursos	37
2.6.3 SIADAP, quadro de funcionários e concursos	38
2.6.4 Premiar o mérito	38
<b>2.7 Promoção da Universidade, Alumni, e marca UEvora</b>	<b>38</b>
2.7.1 Promoção da UE	39
2.7.2 Alumni	39
2.7.3 Marca UEvora	39
<b>2.8 Sustentabilidade e governação</b>	<b>40</b>
2.8.1 Sustentabilidade	40
2.8.1.1 <i>O sub-financiamento dos últimos anos</i>	40
2.8.1.2 <i>Constrangimentos internos e externos</i>	42
2.8.1.3 <i>POC Educação, contabilidade analítica e centro de custos</i>	42
2.8.1.4 <i>Inventário do património da UE</i>	43
2.8.1.5 <i>As Herdades Experimentais da UE</i>	44
2.8.1.6 <i>A Fundação Luís de Molina</i>	44
2.8.1.7 <i><u>Um programa para a sustentabilidade</u></i>	44
2.8.2 Governação	46
2.8.2.1 <i>Melhorar a qualidade da decisão</i>	46
2.8.2.2 <i>“e-governance” e apoio informático</i>	46
2.8.2.3 <i>A equipa reitoral</i>	47
2.8.2.4 <i>Subsidiariedade</i>	48

## 1. MOTIVAÇÃO

### 1.1 Universidade e Multiversidade

Se, etimologicamente o termo *universidade* pretende designar uma instituição com funções educativas abrangentes, completas e universais, tal qualificativo é claramente insuficiente para caracterizar as instituições complexas que existem nos dias de hoje. O termo universidade é comumente usado para designar instituições de ensino superior com missões e dinâmicas muito diferentes, apesar do traço comum que resulta do facto de proporcionarem formação de nível superior. No quadro internacional poderemos encontrar uma *multiversidade* de paradigmas mais ou menos implícitos que informam a missão e funcionamento das universidades. De facto, as universidades modernas são instituições que incorporam, em graus diversos, perspectivas resultantes do desenvolvimento histórico dos vários conceitos de universidade.

A universidade napoleónica do início do século XIX tinha um objectivo claro: servir o Estado. Devia, por isso, preparar os cidadãos para o exercício de uma função no Estado ou na Sociedade Civil, e em consequência, ser governada pelo Estado. Já em Inglaterra, tomava expressão a perspectiva mais liberal de Newman: a universidade deveria proporcionar educação superior com o objectivo de formar o carácter e a mente dos estudantes com as capacidades necessárias a uma vida de sucesso na sociedade, devendo ser governada por académicos. Na mesma época, Wilhelm von Humboldt desenvolvia em Berlim uma diferente visão de universidade: (1) a universidade deve proporcionar um ambiente de trabalho de modo a habilitar os seus estudantes para a percepção e compreensão da vida como um todo, criando simultaneamente conhecimento para melhorar a vida humana; (2) a Universidade proclama a liberdade de os mestres leccionarem os temas que consideram de maior valor intelectual, e de os estudantes escolherem o caminho que consideram ser mais úteis para o seu desenvolvimento intelectual. Como corolário toda a comunidade

académica é responsável e participa, ainda que com níveis de competência diferenciados, nas instâncias universitárias.<sup>1</sup>

Ao candidatar-me a Reitor quero deixar claro o conceito de universidade em que inscrevo o meu programa de candidatura. Considero necessário fazê-lo como referência de pensamento e actividade futura que está para além dos paradigmas que aparecem e desaparecem ao sabor de conjunturas, muitas vezes em promíscua cumplicidade com agendas de política nacional, internacional, ou outras, que perseguem objectivos não inteiramente confessáveis. Sendo certo que as organizações reais não são compagináveis com sistemas puros, nem em caso algum, a realidade que é por natureza complexa pode ser submetida à lógica de um sistema, quero contudo afirmar que o meu conceito de universidade está próximo, embora não seja inteiramente confundível, da visão actual do paradigma Humboldtiano, que à visão original de Humboldt acrescenta a interacção com o mundo e a sociedade e a valorização social do conhecimento. Contrariamente a outros paradigmas que tendem a reproduzir o *statu-quo*, o paradigma pós-Humboldtiano questiona, investiga, promove inovação e evolução social<sup>2</sup>. Contudo, a adopção do paradigma pós-Humboldtiano significa unicamente uma referência para a minha actividade como Reitor, e em caso algum significará a imposição desta visão à Universidade. O Reitor, embora tendo referências pessoais para a sua acção, actuará no quadro estatutário vigente que com tais referências é perfeitamente compatível, e no respeito pelas decisões tomadas pelas diversas instâncias universitárias no uso da respectiva competência estatutária.

No entanto, há valores que são inalienáveis, e com cuja perda é impossível conviver. A universidade é, historicamente, o lugar da inteligência, da criação e de irradiação de conhecimento e novas visões do mundo, de cultura do humanismo e da liberdade. Estes são valores permanentes que defenderei com intransigência total.

---

<sup>1</sup> Jón Torfi Jónasson, *"Inventing Tomorrow's University: Who is to Take the Lead?"*, Observatory Magna Charta Universitatum, págs. 49-50, Ed. Bononia Un. Press, 2008.

<sup>2</sup> ***"The justification for a university is that it preserves the connection between knowledge and the zest of life, by uniting the young and the old in the imaginative considerations of learning. The university imparts information, but it imparts it imaginatively. At least, this is the function which it should perform for society. A university, which fails in this respect, has no reason for existence. This atmosphere of excitement, arising from imaginative consideration, transforms knowledge. A fact is no longer a bare fact: it is invested with all its possibilities. It is no longer a burden on the memory: it is energizing as the poet of our dreams, and as the architect of our purpose."*** (Alfred Whitehead, "The aims of education and other essays (1929/1949)", pag. 97, New York: New American Library).

## 1.2 O estímulo de um grande desafio

Nos próximos anos a Universidade de Évora (UE) terá de enfrentar desafios cruciais:

1. Avaliação e acreditação das formações do 1º, 2º e 3º Ciclo;
2. Diminuição da taxa de insucesso e promoção do sucesso formativo;
3. Consolidação da ligação entre a formação avançada (3º Ciclo) e as unidades de investigação;
4. Resposta à necessidade premente de aumento do apoio social estudantil;
5. Urgência na disponibilização de espaços e equipamentos de qualidade para o ensino e a investigação
6. Consolidação das unidades de investigação e integração no espaço europeu de investigação (ERA) e de ensino superior (EHEA);
7. Consolidação da nova estrutura interna e quadro de funcionamento previstos nos novos Estatutos;
8. Implementação do Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo e estabelecimento de interfaces de colaboração com empresas e instituições;
9. Afirmação da UE como um dos pilares do desenvolvimento regional e também nas vertentes social, cultural e institucional;
10. Monitorização geral da actividade, gestão mais eficiente dos recursos disponíveis e promoção geral da qualidade e do desempenho;
11. Avaliação internacional;
12. Garantir a sustentabilidade e atingir um nível financiamento compatível com a missão de que está investida.

A definição estratégica fundamental da forma como esses desafios serão enfrentados determinará o nível de sucesso da Universidade. Uma estratégia predominantemente reactiva conduzirá à “navegação à vista”, eventualmente errática, tendente a colocar a Universidade na dependência de forças externas. Será necessário, por isso, consensualizar uma estratégia pró-activa coordenada pelo Reitor, envolvendo todas as estruturas de direcção universitária, que passe por:

- (I) Definir e consensualizar linhas de rumo para além do curto prazo (Plano Estratégico);
- (II) Antecipar cenários e preparar respostas atempadas e de qualidade de modo a controlar os acontecimentos e defender a UE;
- (III) Envolver e sincronizar todas as estruturas universitárias na implementação da estratégia previamente consensualizada;
- (IV) Trabalhar com as restantes instituições do ensino superior na procura de soluções globais para o sistema universitário nacional;
- (V) Trabalhar com as forças representativas (políticas e sociais) locais e regionais no sentido do apoio á Universidade, como pilar imprescindível do desenvolvimento regional.

O nível de sucesso de uma tal estratégia passa também pela identificação correcta dos **pontos fortes**, das fraquezas que persistem, e das ameaças envolventes para tirar o melhor partido das oportunidades existentes.

A UE tem um corpo docente qualificado em cerca de 70% com o grau de doutor. Muitos destes docentes iniciaram ou entraram recentemente numa fase altamente produtiva em termos de investigação, adquirindo progressivamente maturidade ao nível científico e reflectindo isso na actividade docente. Tal constitui, porventura, o maior activo da Universidade.

A UE tem também uma presença insubstituível na Região e no País. Em número crescente, os docentes e investigadores da UE participam em projectos, missões, grupos de trabalho de âmbito, regional, nacional e internacional. Número crescente de reuniões, “workshops” e conferências nacionais e internacionais são acolhidas na UE, organizadas e presididas por docentes da nossa Universidade.

A UE conta já com um grande número de licenciados, mestres e doutores nela diplomados, muitos deles apresentando-se orgulhosamente como “antigo aluno da UE”. Conta ainda com uma comunidade estudantil dinâmica, que em anos recentes fez aparecer a UE no topo da lista das universidades com melhor ambiente académico.

Conta ainda com um corpo de funcionários, que apesar da frustração das expectativas de progressão e das condições de trabalho, continua na sua esmagadora maioria, dedicado e “vestindo a camisola”.

A UE está inserida numa cidade declarada pela UNESCO (1986) como “património mundial da Humanidade” desfrutando de um ambiente único para a actividade cultural e universitária.

Persistem, no entanto, **fraquezas** que nos impedem de aumentar o nosso nível de desempenho:

Os níveis de financiamento nos anos recentes não têm permitido a desejável renovação do corpo docente através de concursos abertos ao exterior. Esta situação é tanto mais perversa quanto não permite premiar o mérito, factor diferenciador e estimulador fundamental para qualquer estratégia de melhoria do desempenho universitário, que necessariamente se tem de apoiar nos factores de qualidade e dedicação, dando protagonismo aos que com qualidade produzem conhecimento, fazem docência, assumem responsabilidades e empenhadamente desenvolvem actividade nos diversos órgãos da Universidade.

O espectro da qualificação dos funcionários apresenta desequilíbrios evidenciados pelo insuficiente número de funcionários com qualificação de nível superior. Também aqui o estrangulamento financeiro da EUE, não tem permitido fazer ao nível desejável a renovação do corpo de funcionários e progressões na carreira.

A alteração do quadro formativo da UE que ocorreu na última década, em que foi reduzida - espera-se que conjuntamente - a procura de algumas áreas de formação, e em que novas áreas de formação emergiram, criou desequilíbrios entre a necessidade e a disponibilidade docente que não foram ainda ultrapassados. As soluções não dependem só da UE e neste item, o MCTES vem pressionando orçamentalmente as universidades, exigindo mudanças, sem contudo apresentar disponibilidade para procurar e concretizar uma solução real com as mesmas universidades.



A resistência à mudança (muitas vezes não assumida, mas praticada)<sup>3</sup>, seja resultante de uma cultura universitária passadista, seja da percepção errada da acelerada mutação dos paradigmas vigentes e, conseqüentemente, dos riscos e desafios que a Universidade actualmente enfrenta, ainda persiste em parte da comunidade universitária.

Outra fraqueza de natureza estrutural resulta do facto de a Universidade possuir instalações dispersas pela cidade, aumentando o custo das actividades que nelas se desenrolam, bem como a sua manutenção, constituindo um factor de ineficiência difícil de ultrapassar. Acresce que o factor de escala, não tendo sido tomado em conta nas regras de financiamento do Estado, afecta também a UE, que tem de manter serviços idênticos aos de uma universidade de maior dimensão, com um factor de repartição dos custos claramente desfavorável, dado o menor número de utentes (alunos, docentes, funcionários).

Nos próximos anos teremos de ter em conta **ameaças** que a não serem encaradas estrategicamente poderão ter impactos sérios na vida da Universidade.

O processo de acreditação dos cursos poderá alterar em menor ou maior extensão o quadro da oferta formativa da Universidade. Sendo certo que as Universidades se distinguem no quadro nacional por serem as únicas instituições de ensino superior com capacidade de atribuírem diplomas do 3º ciclo, a não acreditação de uma parte importante dos 3ºs ciclos, remeteria a UE para um quadro de oferta formativa muito próximo do das instituições do Ensino Politécnico (1ºs e 2ºs ciclos) com os quais passaria a ser comparada em termos de avaliação. Por outro lado, a inexistência de oferta de 3ºs ciclos tenderia a desviar estudantes de formação inicial (1º ciclo) e intermédia (2ºs ciclos) para as universidades que possam oferecer os três ciclos de formação superior. O nível de sucesso na acreditação dos cursos do 1º e 2º ciclo determinará, igualmente e a nível idêntico, a credibilidade da formação da UE e, conseqüentemente, a respectiva capacidade de atracção de estudantes.

---

<sup>3</sup> EUA Evaluation report [http://www.gi.uevora.pt//PROQUAL/Evora\\_Final\\_Report.pdf](http://www.gi.uevora.pt//PROQUAL/Evora_Final_Report.pdf)

Os processos de acreditação de cursos e de avaliação futura das universidades, inevitavelmente gerarão “rankings” que muito influenciarão o grau de atractividade e também o seu nível de financiamento público e de captação de financiamento privado.

A persistir a actual política de financiamento público a UE enfrentará, no curto prazo, dificuldades de sobrevivência. O actual nível de financiamento público, apenas permitindo que a universidade funcione a níveis mínimos, é um factor de degradação contínua da qualidade da actividade e das instalações e equipamentos. Este factor associado à rigidez do quadro legislativo que não permite muitos graus de liberdade no que respeita à gestão de recursos materiais e humanos, cria barreiras a qualquer programa de recuperação que reponha e favoreça a progressão das condições de funcionamento dignas de uma instituição universitária.

Por outro lado, se a UE não lançar âncoras na Região, estabelecendo ligações a instituições e empresas, participando em projectos, estudos, formação especializada não conducente de grau, contribuindo para a sua dinâmica cultural, científica e tecnológica, em suma, afirmando-se como pilar indispensável do desenvolvimento regional, ficará mais isolada, menos necessária, mais vulnerável perdendo, conseqüentemente, factores e apoios imprescindíveis à resolução dos problemas internos, e frustrando expectativas sociais e económicas do desenvolvimento regional.

Finalmente, uma ameaça fundamental advirá do facto de, eventualmente, a UE não conseguir desenvolver e promover internamente factores de qualidade na sua actividade que a tornem cada vez mais atractiva. Em particular, se não souber gerar mecanismos de valorização do mérito que, premeiem e estimulem as pessoas (docentes, funcionários e alunos) e que promovam para a supra-estrutura universitária os que objectivamente demonstrem maior qualidade e maior capacidade.

Não estando a UE enquadrada numa envolvente particularmente favorável existem, contudo, algumas **oportunidades** importantes que terão de ser consideradas na estratégia de curto médio prazo:

A nova estrutura orgânica resultantes dos Estatutos em vigor, cria condições para que as Escolas possam definir projectos educativos próprios, promovendo sinergias entre

os departamentos, eliminando redundâncias, fazendo uma melhor gestão de recursos humanos e materiais. A manutenção da “fronteira aberta” entre as várias Escolas permitirá o desenho de formações interdisciplinares, encontrar no contexto da UE, recursos complementares (docentes e outros) e cimentar o clima de cooperação num quadro de interdependência.

O novo Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA) proporciona o quadro funcional para a associação da formação avançada às unidades de investigação, dando coerência e criando melhores condições de funcionamento dos programas e de acolhimento dos alunos de doutoramento. Para além destes aspectos, outros ganhos de eficiência e de qualidade terão de ser evidenciados: (i) permite o acompanhamento de mais alunos em melhores condições; (ii) cria condições para associar os alunos do 3º ciclo aos projectos de investigação em curso nas unidades de investigação, contribuindo simultaneamente para apoiar a boa realização daqueles e para a boa realização dos trabalhos de doutoramento. O grau de sucesso deste projecto dependerá em parte da qualidade da direcção, mas também do envolvimento com as Escolas e com as unidades de investigação da UE e externas.

O Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo (PCTA), cujo programa estratégico foi já candidatado ao QREN/INAlentejo, e que assenta na anteriormente constituída Rede de Ciência e Tecnologia do Alentejo (RCTA), é um projecto estratégico para ligação à Região e a afirmação da UE como pilar do desenvolvimento regional. Este projecto que se destina a criar uma interface entre a UE, os Institutos Politécnicos de Beja, Portalegre, Santarém e empresas, envolve na fase de arranque um consórcio de 21 parceiros, colocando a UE no centro de uma rede de instituições do Ensino Superior, de centros tecnológicos, entidades empresariais e de autarquias e outras entidades regionais apostadas no desenvolvimento regional. Centrado em Évora e com uma área de implantação inicial de 3,4 ha (com potencial de expansão até 17 ha) proporcionará ainda instalações e infraestruturas tecnológicas para muitas unidades de investigação da UE (espaços, laboratórios e equipamentos), criará condições favoráveis ao empreendedorismo e a valorização dos resultados da investigação e desenvolvimento tecnológico e, oferecerá também a oportunidade de trabalhos de doutoramento serem realizados em ambiente empresarial, aproveitando os instrumentos de apoio

disponíveis (bolsas de doutoramento em empresas (FCT); sistema de incentivos conjuntos de ID&T (ADI)).

A RCTA é uma rede de unidades de investigação e centros tecnológicos<sup>4</sup> polarizada na UE que agrupa actualmente 7 sub-redes temáticas. A RCTA cria condições para gerar equipas com massa crítica para concurso a programas de financiamento de projectos nacionais e internacionais. O primeiro grande projecto com suporte na RCTA é o PCTA. No entanto, existem também potencialidades para formulação de boas candidaturas aos financiamentos pelos programas da FCT e da ADI (sistema de incentivos de ID&T) e de considerar alvos mais exigentes como o “*Programa Cooperation*” do “*7th Framework Science Programme*” financiado pela União Europeia.

A internacionalização da actividade da UE deu passos muito significativos nos últimos anos. Entrámos ou reforçámos a nossa participação em mais de duas dezenas de redes internacionais, desde as Artes, as Ciências Humanas e Sociais, as Ciências e Tecnologias até à Saúde. A participação nestas redes cria melhores condições para a circulação dos nossos investigadores e alunos ao nível europeu, por centros e laboratórios de grande prestígio, e a integração em equipas de projecto multinacionais. É, certamente, uma oportunidade para a formação avançada da UE, nomeadamente por via da possibilidade acrescida da oferta de diplomas de doutoramentos internacionais ou em co-tutela.

Ao alargarmos em 2008 o âmbito da nossa “Carta Erasmus” abrimos a possibilidade de participar em todas as vertentes do programa europeu “*Lifelong learning*”<sup>5</sup>. Às modalidades de mobilidade que vêm sendo utilizadas pelos alunos, pelos docentes (TM e OM) e pelos funcionários (OM) vem agora adicionar-se um largo espectro de possibilidades de bolsas de mobilidade para formação de docentes, alunos e funcionários, sob a abrangência de um novo conceito de “estudante”. Existe a expectativa (criada pelo MCTES) de alargamento da quantidade e dos montantes das bolsas, de modo incrementar a mobilidade europeia como oportunidade para a formação da nossa comunidade universitária.

<sup>4</sup> [www.rcta.uevora.pt](http://www.rcta.uevora.pt)

<sup>5</sup> [http://eacea.ec.europa.eu/llp/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/llp/index_en.php) . **The Lifelong Learning Programme (LLP) is the successor to the Socrates, Leonardo da Vinci and ICT / Open & Distance Learning (2000-2006) . It supports learning opportunities from childhood to old age in every single life situation.**

O quadro acima apresentado representará um grande desafio para qualquer futuro Reitor da Universidade de Évora. Nunca me candidataria a Reitor para gerir o *statu-quo*. É sem voluntarismo, mas conhecendo e valorizando devidamente o quadro de actuação, as suas dificuldades e obstáculos, tendo como estímulo a percepção clara da grandeza da tarefa, e a crença de que estarei fortemente acompanhado pela comunidade universitária que apresento a minha candidatura.

### **1.3 O quadro de actuação - conhecimento e experiência**

Na decisão de apresentar a minha candidatura a Reitor pesou também o facto de não me ser estranho o quadro de actuação em que, no caso de ser eleito, irei desenvolver a minha actividade. De facto, como Vice-reitor na equipa reitoral cessante tomei consciência próxima dos grandes problemas da UE, tive a responsabilidade directa de áreas importantes da UE, estive directamente envolvido em projectos estratégicos, contactei com a envolvente institucional, empresarial e autárquica, abri canais de colaboração e de comunicação com parceiros e decisores em áreas importantes para a nossa Universidade. Pesou ainda o facto de a minha actividade científica me ter proporcionado o contacto com ambientes universitários e de pesquisa, com experiências bem sucedidas a nível nacional e internacional (e também com alguns fracassos) de organização do trabalho científico e universitário, bem como a visão do quadro universitário internacional e das dinâmicas em curso.

Passarei brevemente em revisão e de forma mais explícita a experiência anterior que será importante para o desempenho do cargo de Reitor:

Entre 1987 e 2009 participei em todos os órgãos da UE, e em grande parte deles tive responsabilidades de direcção. Ao acompanhar durante mais de 2 décadas a actividade da UE ganhei a percepção da evolução da instituição, das dinâmicas internas e dos constrangimentos internos e externos. Pertenci ainda à Assembleia que elaborou os novos Estatutos da UE. Com algum distanciamento temporal, posso agora fazer a análise mais objectiva deste processo evolutivo e retirar daí alguns ensinamentos, que

serão fundamentais para a boa execução do programa que me proponho desenvolver nos próximos quatro anos.

No que respeita à estrutura interna da UE, desde 2006 por delegação do Reitor tive a superintendência do Serviço de Computação, e do Serviço de Meios Audiovisuais, ambos reestruturados em 2007/08, dando lugar aos actuais Serviços de Informática.

Fui, nos últimos 4 anos, o Responsável Internacional pelos Programas Sócrates/Erasmus, Alban, Alfa e Grundtvig e, conseqüentemente pela mobilidade de docentes, alunos e funcionários, no âmbito destes programas. Neste quadro tive a superintendência do Gabinete de Relações Internacionais (GRI). Tive ainda responsabilidade sobre o Gabinete de Informação e Apoio a Projectos (GIA), extinto em 2007, e cujas funções passaram para a OTIC. Os actuais estatutos criaram os Serviços de Ciência e Cooperação, que integraram as anteriores estruturas do GRI, da OTIC e do GAACI e estão ainda em fase de instalação.

No âmbito da cooperação nacional e internacional preparei dezenas de protocolos e convénios de cooperação (e assinei uma grande parte, em nome da UE por delegação do Reitor) com instituições e entidades empresariais.

Em Janeiro de 2009 fui nomeado pelo Reitor como responsável pela instalação do Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA), nova unidade orgânica da UE criada pelos actuais estatutos. Instalado no 2º andar da Casa Cordovil, dispõe de um Secretário, recrutado por concurso público e de um técnico-administrativo aí colocado por despacho. O IIFA, constituiu o seu Conselho Científico-Pedagógico (CCP), elegeu o respectivo Presidente, e a Comissão Permanente do CCP, aprovou o Regulamento de Funcionamento do CCP e os Estatutos da nova unidade orgânica. Foi aberto o concurso internacional para Director do IIFA, devendo o IIFA cessar a sua fase de instalação em Janeiro de 2010. Entretanto, o IIFA analisou e aprovou 32 cursos de doutoramento que já emitiram editais para admissão de novos alunos, e iniciou o processo de acreditação dos seus cursos.

Desde 1987 pude também aperceber-me das dinâmicas externas que condicionam e influenciam a UE. Com maior intensidade nestes últimos anos devido ao

exercício do cargo de Vice-reitor pude conhecer também os problemas e as dinâmicas de outras universidades portuguesas e estrangeiras, as questões decorrentes do financiamento público da UE (MCTES) e da actividade de investigação (FCT), a envolvente social, económica, cultural e autárquica regional. Também aqui recolhi ensinamentos fundamentais.

No que respeita à relação com a envolvente universitária, por nomeação do Reitor, desde 2006 venho representando a UE na Fundação das Universidades Portuguesas (FUP) e na Fundação para o Cálculo Científico Nacional (FCCN) que gere a RCTS através da qual a UE acede ao serviço *internet*.

Também por nomeação do Reitor, desde 2006 venho representando a UE na Comissão do CRUP para as Acções Integradas Luso-Britânicas, coordenada pelo Reitor da Universidade Nova de Lisboa. Desde 2006, integro ainda a Comissão Especializada do CRUP para Assuntos de Investigação coordenada pela Reitora da Universidade de Aveiro.

Ainda quanto à envolvente regional, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento de projectos e parcerias tendentes à criação de bases para a inovação e o desenvolvimento regional a interacção tem decorrido a ritmo crescente. Desde 2008 ocupo o cargo de Presidente da Assembleia-Geral da Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL) em representação da UE. A relação de proximidade com a Direcção da ADRAL daí resultante foi decisiva para o envolvimento desta no projecto de candidatura ao PCTA.

O projecto PCTA tem como um dos seus pilares a RCTA, rede de unidades científicas e tecnológicas da NUTS II, estruturada cerca de um ano antes, tarefa em que - tal como no projecto PCTA - pude contar com o envolvimento e a dedicação de uma equipa de colegas da UE. A RCTA constituiu ainda a base para o envolvimento, numa primeira fase, dos Institutos Politécnicos de Beja, Portalegre e Santarém tendo posteriormente sido associados mais 17 parceiros institucionais e empresariais. Com todos eles foi possível estabelecer relações de trabalho e confiança, que serão fundamentais para a relação com a região.

Ainda no âmbito da ligação universidade/empresas venho, desde 2006 como membro do Júri do “Concurso Nacional de Inovação do BES” acompanhando o quadro nacional da inovação<sup>6</sup>, tendo publicamente apresentado a actividade da UE nesta área.<sup>7</sup>

No âmbito das funções de Vice-reitor pude ainda trabalhar com as unidades de investigação que prepararam a avaliação pela FCT em 2007-2009, acompanhar e apoiar as novas candidaturas à avaliação tendo em vista o seu financiamento<sup>8</sup>. Foram abrangidas quase todas as áreas científicas da UE nesta candidatura, tendo duas das novas unidades financiadas obtido a classificação de Excelente, reflectindo assim o mérito do trabalho que vinham desenvolvendo, tal como aconteceu com a generalidade das unidades, que, com excepção de duas, mantiveram ou melhoraram a sua classificação.

Em 2007 propus ao então existente Conselho de Investigação Científica e Tecnológica da UE a realização de um Congresso para discussão dos rumos para a investigação na UE. Foi assim realizado em 13 e 14 de Maio de 2008 o “1º Congresso de Investigação da UE”<sup>9</sup>, que contou com a presença do Presidente e da Vice-Presidente da FCT, e cujas “Conclusões”<sup>10</sup> apontam rumos a seguir em 4 áreas fundamentais.

Ainda no âmbito da política de investigação, desde o início de 2009 integro o “GTA das Regiões do Conhecimento e Potencial de Investigação das Regiões em Convergência e Ultra-Periféricas do 7º PQ”, fórum de aconselhamento criado pelo MCTES.

Desde 2006, por nomeação do Reitor sou membro do Conselho Geral da Fundação Luís de Molina.

---

<sup>6</sup> <http://www.bes.pt/SiteBES/cms.aspx?plq=8C9D5C4C-55EC-4024-B03A-71878E97A292>

<sup>7</sup> [http://www.forum-empresarial.pt/125\\_reis.htm](http://www.forum-empresarial.pt/125_reis.htm)

<sup>8</sup> <http://www.ueline.uevora.pt/newsDetail.asp?channelId=264B4F11-CA44-4DCD-B645-53FC830E2198&contentId=AD797AFA-C568-46A0-A89E-C19D71EC9D94>

<sup>9</sup> <http://www.cinv.uevora.pt/>

<sup>10</sup> <http://www.cinv.uevora.pt/index.php/cinv/conclusoes>



Para além da actividade no quadro institucional da UE tenho desenvolvido actividade científica na qual, ao longo do tempo, estabeleci pontes de contacto com centros científicos internacionais. Nesta década integrei 12 Comités de Organização de conferências internacionais (tendo sido “Chairman” de duas delas), 16 Comités Científicos, tendo também participado como “invited speaker” em várias outras. Sou membro do “Editorial Board” de 3 revistas internacionais. Ao nível da publicação internacional com “refereeing” publiquei quatro dezenas de artigos, 10 capítulos de livros e sou co-autor de 1 livro (ver CV).

Também esta actividade me proporcionou a observação, a vivência e agora uma apreciação mais fundamentada dos paradigmas e das dinâmicas internacionais do quadro da ERA a que queremos pertencer.

É, pois, no quadro do conceito de universidade que apresentei, da análise do quadro dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades, que caracteriza a situação actual do nossa Universidade, e do quadro de experiencia que é o meu, que desenvolvo seguidamente o programa que cumprirei em caso de ser eleito para o cargo de Reitor.

## 2. PROGRAMA DE ACÇÃO

A Universidade de Évora goza, nos termos do art.º 11 da Lei nº 62/2007 (RJIES), de “autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, financeira administrativa, patrimonial e disciplinar face ao Estado, com a diferenciação adequada à sua natureza”. Esta disposição está também inscrita nos “Estatutos da UE”. Adicionalmente, o mesmo diploma legal estabelece que “a autonomia das instituições do ensino superior não preclude a tutela ou a fiscalização governamental, conforme se trate de instituições públicas ou privadas, nem a acreditação ou avaliação externa nos termos da lei”. O enquadramento legal acima referido envolve também legislação sectorial respeitante à carreiras docentes (ECDU - Dec.-Lei 205/2009), ao contrato de trabalho em Funções Públicas de docentes e funcionários (Lei nº 59/2008), legislação relativa à organização dos cursos (Decs.-Lei nºs 42/2005, 74/2006, 107/2008), à acreditação dos cursos (Lei nº 38/2007 e Dec.-Lei nº 369/2007), ao financiamento (Lei nº 37/2003), aos princípios da “acção social universitária” (Dec.-Lei nº 129/93), entre demais legislação e regulamentação de outros aspectos da actividade da Universidade.

Esta legislação concretiza os direitos de tutela e de fiscalização que, nos termos legais, o Estado através do Governo exerce sobre as universidades. É também neste enquadramento legal que se desenvolve o Programa de Acção a seguir apresentado.

Na sequência do que afirmei no capítulo Motivação, o “Programa de Acção” que a seguir apresento representa apenas o meu comprometimento para a acção enquanto Reitor. Em caso algum deve ser confundido com o **Plano Estratégico da UE** a aprovar para os próximos anos – embora para ele deva contribuir - que deverá apresentar as grandes opções e linhas de rumo da Universidade no médio prazo. Aquele plano estará para além da efemeridade do ciclo reitoral, terá metas definidas, e destinar-se-á a afirmar linhas de rumo consensualizadas na UE, que permitam enquadrar a acção de todos os órgãos da UE. É minha intenção promover a elaboração de um plano estratégico de horizonte quinquenal ou septenal, com ampla discussão e participação da comunidade universitária e, nos termos estatutários, submetê-lo à aprovação do Conselho Geral.

O “Programa de Acção” tem como vectores a **Promoção da Qualidade Institucional, a Inserção Regional, a internacionalização, e a Sustentabilidade**, teve em conta a avaliação que apresentei no capítulo anterior, o Relatório de Avaliação da EUA<sup>11</sup> (2007) bem como outros documentos pertinentes, está repartido por 8 áreas fundamentais:

- I – Ensino/Aprendizagem
- II – Investigação e ligação com o ensino/aprendizagem
- III – Cooperação regional, nacional e internacional
- IV – Instalações, equipamentos
- V – Acção social
- VI – Promoção da qualidade
- VII – Promoção da Universidade, *Alumni* e marca *UEvora*
- VIII – Sustentabilidade e Governação

As medidas concretas decorrentes deste Programa de Acção tomarão forma nos momentos adequados e no contexto circunstancial que lhes for próprio. No cumprimento do “Programa de Acção” o Reitor trabalhará com os restantes titulares dos órgãos universitários, no respeito das respectivas competências próprias.

## 2. 1 – O ensino/aprendizagem na UE

### 2.1.1 O desafio de integrar a EHEA

O maior desafio nesta área que se coloca à UE é o de fazer a sua integração com sucesso no Espaço Europeu de Ensino Superior (*European Higher Education Area – EHEA*). Tal processo começou com a adopção do sistema internacional de creditação de formação – ECTS – para efeitos de comparabilidade e pela adequação dos cursos ao paradigma de Bolonha. Inicia-se agora a acreditação nacional da formação dos três ciclos de formação pela Agencia A3ES, findo o qual veremos reconhecidas as nossas formações no quadro nacional e europeu. A UE deverá ser mobilizada para responder com empenho ao processo de acreditação

### Propostas para o Plano Estratégico

- Definir como objectivo da UE a integração plena no Espaço Europeu de Ensino Superior.
- Adopção de um sistema de monitorização interna da qualidade dos cursos com metas definidas e que seja compatível com os parâmetros da acreditação.
- Definição de uma estratégia a médio prazo para promoção da qualidade do ensino e do sucesso formativo.
- Adopção de uma estratégia de desenvolvimento do ensino à distância tendo em vista a captação de novos públicos para a formação.

<sup>11</sup> EUA Evaluation report [http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/Evora\\_Final\\_Report.pdf](http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/Evora_Final_Report.pdf)

pois do sucesso deste dependerá grandemente a futura “geometria” da universidade, a sua capacidade de atracção de alunos e docentes, a qualidade e o grau de envolvimento em parcerias nacionais e internacionais e, inevitavelmente, o seu nível de financiamento público e de receitas próprias.

### 2.1.2 O desafio de desenvolver um paradigma de ensino/aprendizagem próprio

A universidade como instituição tem na sua raiz histórica a comunidade de alunos e professores. No entanto, nas décadas passadas, na quase totalidade das universidades, professores e alunos desenvolveram dinâmicas muito separadas, com um quase único ponto de contacto nos tempos lectivos. A reforma de Bolonha, ao pôr a tónica na continuidade e permanência do processo de ensino/aprendizagem vem exigir uma abordagem diferente da relação professor/aluno (ver também § 2.2.2)<sup>12</sup>. A UE deverá formar o aluno não só com capacidades para bem desempenhar uma função na sociedade mas também com a capacidade de empreender ele próprio uma actividade. O diplomado pela UE deve sair com a possibilidade de fazer outras escolhas para além das que são tradicionalmente oferecidas pelo “mercado de trabalho.” Haverá que, neste campo, definir e consensualizar com as Escolas e o IIFA, a quem compete gerir as respectivas áreas de ensino, modelos de ensino/aprendizagem que promovam o sucesso, e reduzam o insucesso que na UE é dos mais elevados do País, aproveitando o que de positivo já foi implementado. Neste campo, são experiências muito positivas a generalização do uso da plataforma de *e-learning* “Moodle”, bem como a implementação das tutorias para os alunos dos primeiros anos.

Neste processo será envolvido o “Centro de Tecnologias Educativas”, unidade científico-pedagógica da UE com competências específicas nesta área. Haverá ainda

#### Propostas para o Plano Estratégico

- Definir como estratégico o objectivo de definir um paradigma de ensino/aprendizagem próprio que seja distintivo da UE e contribua para a sua atractividade.

<sup>12</sup> “Na recusa da intolerância e no diálogo permanente, a Universidade é um local de encontro privilegiado entre os professores, capazes de transmitirem o saber e os meios de o desenvolver através da investigação e da inovação e os estudantes, que têm o direito, a vontade e a capacidade de com isso se enriquecerem”, Magna Charta Universitatum, [http://www.magna-charta.org/pdf/mc\\_pdf/mc\\_portuguese.pdf](http://www.magna-charta.org/pdf/mc_pdf/mc_portuguese.pdf)

que chamar os estudantes a pronunciarem-se sobre os problemas dos respectivos cursos e envolvê-los na procura e implementação de soluções<sup>13</sup>.

## Propostas para o Plano Estratégico

- Promover a racionalização da oferta formativa, promovendo simultaneamente qualidade e eficiência e definindo um quadro de oferta compatível com a melhor utilização dos recursos disponíveis.

### 2.1.3 O desafio da racionalização da oferta formativa

A UE tem uma oferta formativa de largo espectro. A esta oferta deverão estar afectados recursos docentes e outros para que possa ser dispensada com qualidade. No entanto, com excepção da EESJD, de uma forma geral o rácio alunos/docente da UE encontra-se abaixo do rácio usado pelo MCTES como factor de cálculo para o financiamento dos cursos, considerando por tal motivo que temos um corpo docente parcialmente “excedentário”. Acresce que a mudança do quadro de formação e a redução da duração do 1º ciclo para 3 anos evidenciaram e acentuaram desequilíbrios na cobertura docente de algumas áreas de ensino.

Temos, perante nós o desafio de, sem perda de qualidade, promover a racionalização da nossa oferta formativa, promovendo sinergias através da oferta de unidades curriculares, (especialmente dos primeiros anos de formação) a vários cursos, e onde for possível, da fusão de cursos que oferecem formações em áreas próximas. Neste processo temos de

convergir para rácios alunos/docente mais próximos dos rácios indicativos para cada curso. É um processo que tem de ser consensualizado no interior de cada Escola.

Haverá ainda que retomar, logo que possível, a formação de professores, área em que fomos pioneiros, temos competência instalada e reconhecimento público.

Finalmente, haverá que explorar devidamente o programa europeu “*Lifelong Learning*” pelas possibilidades que envolve de captação de públicos no espaço europeu e também formações pós-graduadas não conferentes de grau. As formações que oferecemos no exterior, nomeadamente em Angola, terão de ser periodicamente avaliadas, amplificadas ou descontinuadas tendo em vista os objectivos mais globais da cooperação e o seu enquadramento na estratégia da UE.

<sup>13</sup> “É essencial aumentar o interesse dos alunos pelos assuntos da Universidade. Eles têm o direito e o dever de fornecer sugestões concretas, que possam ser tidas em consideração tanto na vida universitária como no processo de tomada de decisão. Deveria ser desenvolvido um sistema de representação dos estudantes que permitisse a sua participação a todos os níveis e em todas as áreas”. Rec. do Relatório de Avaliação EUA, [http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/EUA\\_relatorio\\_versao\\_traduzida.pdf](http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/EUA_relatorio_versao_traduzida.pdf)

### 2.1.4 O desafio da diversificação do quadro de oferta formativa

#### Propostas para o Plano Estratégico

- Apostar na diversificação da oferta formativa, em linha com o paradigma da formação ao longo da vida.
- Definir a diversificação da oferta formativa como objectivo estratégico para a sustentabilidade.

As novas possibilidades de diversificação do quadro de oferta formativa e da conquista de novos públicos, que se abrem no quadro do paradigma de Bolonha, não só, mas especificamente através do programa europeu “*Lifelong Learning*”, devem ser consideradas em qualquer estratégia de desenvolvimento da UE. O quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação (EF 2020)<sup>14</sup> permite antever a possibilidade de vermos financiadas formações não conferentes de grau, a oferecer por iniciativa própria, ou em sinergia com outras instituições do ensino superior e da área empresarial. Abre-se aqui uma oportunidade de cooperação com a envolvente social e empresarial, e muito particularmente para a formação de professores<sup>15</sup>. O Manifesto Europeu “*Creativity and Innovation*”<sup>16</sup> identifica claramente as linhas de acção para uma cultura de criatividade e inovação da qual a UE não deve ficar alheia: a) Fomentar a criatividade num processo de **aprendizagem ao**

**longo da vida** que conjugue a teoria e a prática; b) Transformar as **escolas e as universidades** em espaços onde estudantes e professores se envolvam em actividades de pensamento criativo e de aprendizagem pela prática; c) Transformar os **locais de trabalho** em espaços de aprendizagem; d) Promover um **sector cultural** sólido, independente e pluralista no âmbito do qual se desenvolva o diálogo intercultural; e) Promover a **investigação científica**, a fim de compreender o mundo, melhorar a qualidade de vida da população e incentivar a inovação; f) Promover processos e instrumentos de **design**, bem como a resolução prática e criativa de problemas, compreender as necessidades, emoções, aspirações e capacidades dos utilizadores; g) Apoiar a **inovação empresarial** que contribui para a prosperidade e a sustentabilidade.

Como Reitor procurarei que a UE aproveite todas as possibilidades de diversificação da oferta formativa de nível universitário, como factor diferenciador e também decisivo para a sua sustentabilidade.

<sup>14</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:PT:PDF>

<sup>15</sup> [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/natreport08/council\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/natreport08/council_pt.pdf)

<sup>16</sup> <http://www.create2009.europa.eu/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Manifesto/manifesto.pt.pdf>

### 2.1.5 – A promoção do sucesso formativo

Sendo um problema global da UE, mas com especificidades em cada Escola, haverá que continuar e amplificar o esforço que agora está a ser feito para a promoção do sucesso formativo. O problema tem muitas vertentes, que são consideradas ao longo deste “Programa de Acção”, mas será preciso avaliar com os Directores das Escolas e com o “Gabinete para a Promoção do Sucesso Académico”, o que já foi feito e o que haverá a fazer ainda nesse campo e definir as acções julgadas necessárias aos vários níveis.

Neste quadro, darei um novo impulso ao projecto “OpenCourseWare UNIVERSIA”, iniciativa nascida no “Massachusetts Institute of Technology”, de disponibilização de conteúdos on-line, em que fomos pioneiros no quadro nacional.<sup>17</sup>

### 2.1.6 – A consolidação das Escolas de Artes, de Ciências Sociais, de Ciências e Tecnologias, IIFA, e “upgrade” da ESESJD

Durante os próximos anos é necessário consolidar as Escolas recém-instaladas, nomeadamente fazer o ajustamento progressivo do espectro de competências do corpo docente ao quadro de necessidades de ensino/aprendizagem. É também necessário consolidar uma estrutura interna de suporte ao seu funcionamento através da recolocação e reconversão do pessoal de apoio, da disponibilização de meios de ensino e aprendizagem. Fundamentalmente, é necessário instalar um novo modo de pensar e agir que se centre na Escola como uma realidade mais ampla que o quadro departamental, e como o contexto em que devem ser pensados e resolvidos os problemas dos cursos respectivos. Nesta tarefa, o Reitor trabalhará com os Directores das Escolas, respeitando o quadro de acção e competência que é próprio de cada órgão.

Será dada particular importância, e apontado como objectivo estratégico da UE, fazer o “upgrade” da Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus (ESESJD) como Escola Superior de Saúde, alargando o seu âmbito ao ensino de outras áreas da Saúde. O recentemente criado Centro de

#### Propostas para o Plano Estratégico

- Fazer o “upgrade” da ESESJD como Escola Superior de Saúde alargando o âmbito da sua intervenção a o ensino de outras áreas da saúde.
- Promover sinergias com outras áreas de modo a gerar coerência, massa crítica, e sustentabilidade.

<sup>17</sup> [http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?section\\_id=18&id\\_news=352617&page=0](http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?section_id=18&id_news=352617&page=0)



Investigação em Ciências e Tecnologias da Saúde (CICTS) que integra linhas de investigação que se situam para lá da área de Enfermagem, abrangendo nomeadamente a saúde da pessoa idosa, bem como as sinergias que será possível conseguir com a áreas de Saúde e Desporto e Sociologia, entre outras, e a cooperação com a *Universidad de Extremadura*, oferecem uma base real para assentar aquele projecto. A criação do doutoramento em Enfermagem em consórcio com outras instituições do ensino superior, e o doutoramento em Ciências da Saúde, são factores adicionais a ter em conta. Para além destes, existe a oportunidade de intervir no ensino e na investigação numa área emergente em Portugal, de largo interesse social e económico – a saúde da pessoa idosa. O Reitor trabalhará com o Director e demais órgãos da ESESJD no sentido de criar um caminho real para a concretização deste projecto, e proporá a sua inclusão no “plano Estratégico” da UE.

### **2.1.7 Universidade Sénior Túlio Espanca**

Esta unidade científico-pedagógica da UE está a iniciar a sua actividade e representa um dos elos do desenvolvimento do paradigma “aprendizagem ao longo da vida”. Poderá mobilizar antigos professores da UE e de outras instituições do ensino superior, bem como outros profissionais com “saber de experiência feito” no sentido de desenvolver uma escola aberta e popular que preste um serviço á comunidade. Será um dos pontos de ancoragem da UE na região. Trabalharei com o seu Director com o objectivo de promover o sucesso deste projecto da UE.

## **2. 2 - Investigação e ligação com o ensino/aprendizagem**

### **2.2.1 As unidades de investigação da UE**

Tendo iniciado a criação da sua estrutura de investigação com algum desfasamento temporal relativamente a outras instituições, a UE tem vindo progressivamente a criar e a consolidar as suas unidades de investigação. Da avaliação internacional promovida pela FCT em 2007-2009 resultou um maior número de unidades financiadas (11), tendo no conjunto, com excepção de 2, mantido ou subido o seu nível de



## Propostas para o Plano Estratégico

- Promover sinergias e estimular a integração das unidades em redes nacionais e internacionais de investigação
- Estimular os investigadores a desenvolver projectos de investigação que tenham como objecto a realidade regional.

classificação<sup>18</sup>. A integração dos doutorados dos Programas “Ciência” 2007 e 2008 em muitas das unidades irá contribuir positivamente para o reforço das equipas de investigação, aumento de qualidade e internacionalização.

O número de projectos que decorrem nas unidades de investigação tem vindo progressivamente a crescer - em termos médios dado que as candidaturas não são anuais - bem como o montante do financiamento associado. Contudo, temos de melhorar a nossa taxa de sucesso nas candidaturas, constituindo equipas de projecto com boa liderança científica, com massa crítica e, sempre que possível e for considerado factor de qualidade com investigadores externos à UE. Teremos de ter como objectivo não só os concursos nacionais promovidos pela FCT, mas sempre que possível, focar alvos mais altos nomeadamente candidaturas, em associação internacional, ao “7th Framework Programm”<sup>19</sup> nomeadamente aos sub-programas “Cooperation” e “Capacities”.

Em resultado de uma actividade crescente (embora partindo de níveis baixos) a nossa publicação científica referenciada internacionalmente

creceu de forma exponencial nos últimos anos. O número de patentes nos últimos anos também cresceu (13 em 2007-2009, das quais 5 já em 2009).

No entanto, é necessário consolidar o que de positivo foi obtido e continuar a promover a integração em redes nacionais e internacionais que proporcionem a circulação de investigadores e pontos de contacto científico de qualidade. A envolvente regional que disponibiliza laboratórios naturais à investigação em ciências da natureza e da vida, “laboratórios” sociais, e o riquíssimo património arqueológico

<sup>18</sup> Avaliação 2007-2009 das unidades de investigação da UE: EXCELLENT – Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora; Núcleo de Investigação em Ciência Política e Relações Internacionais (NICPRI-UE). VERY GOOD - Centro de História da Arte; Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades da Universidade de Évora; Instituto de Ciências Agrárias e Ambientais Mediterrânicas. GOOD - Centro de Estudos de História e Filosofia da Ciência; Centro de Estudos em Letras (CEL-UE) Centro de Geofísica de Évora; Centro de Investigação em Matemática e Aplicações; Centro de Química de Évora; Unidade de Investigação em Música e Musicologia - UnIMeM. FAIR - Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora; Centro de Investigação em Ciências e Tecnologias da Saúde; Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia - Augusto da Silva.

<sup>19</sup> <http://cordis.europa.eu/fp7/>

## Propostas para o Plano Estratégico

- Inscrever a promoção da ligação da investigação ao ensino/aprendizagem como um dos objectivos estratégicos da UE.
- Inscrever como objectivo estratégico da UE diminuir para 5 anos a média do tempo necessário para fazer um doutoramento na UE, num prazo de 5 anos.

são áreas que devem merecer a nossa melhor atenção como pontes para o entrosamento e a ancoragem da UE na Região.

Particular atenção tem de ser dada às unidades que não conseguiram avaliação positiva para efeitos de financiamento. Estas unidades podem sustentar 3<sup>os</sup> ciclos em áreas importantes da UE. Será desenvolvido um programa de apoio a estas unidades para que possam apresentar-se em melhores condições a uma próxima avaliação.

Será feita uma monitorização periódica do desempenho das unidades de investigação com a produção de indicadores que permitam auxiliar a tomada de decisões sobre a política de investigação da UE.

O desenvolvimento do PCTA que iniciámos e em que estamos fortemente empenhados, com a construção da incubadora de empresas, laboratórios e outras infraestruturas tecnológicas cria a perspectiva de um acolhimento de maior qualidade para grande parte das unidades de investigação e para as suas actividades, para além de as colocar em interface com instituições e empresas.

Será promovida um “2<sup>o</sup> Congresso de investigação da UE” para debate das grandes questões que se colocam nesta área e produção de recomendações que possam apoiar a tomada de boas decisões nesta área.

Serão ainda desenvolvidos esforços para que os docentes e investigadores da UE utilizem o Repositório Científico da UE como repositório das suas publicações.

Do ponto de vista da UE, as unidades de investigação encontram agora um apoio de retaguarda sólido nos Serviços de Ciência e Cooperação à sua actividade e à sua internacionalização.

### 2.2.2 – A ligação da investigação ao ensino/aprendizagem

Um dos mais importantes objectivos estratégicos da UE é o de fazer com sucesso a ligação do ensino/aprendizagem às actividades de investigação<sup>20</sup>. Devemos fazê-lo, não só porque tal é exigido por lei (Dec-Lei nº74/2006), mas por que constitui o

<sup>20</sup> “Nas Universidades, a actividade didáctica é indissociável da actividade de investigação, a fim de que o próprio ensino possa acompanhar a evolução das necessidades e as exigências da sociedade e dos conhecimentos científicos.” Magna Charta Universitatum  
[http://www.magna-charta.org/pdf/mc\\_pdf/mc\\_portuguese.pdf](http://www.magna-charta.org/pdf/mc_pdf/mc_portuguese.pdf)

paradigma da universidade que cria e irradia conhecimento. Alunos progressivamente integrados e treinados em ambiente de pesquisa serão futuros diplomados com maior capacidade de adaptação à mudança, à inovação, e como tal contribuirão para o prestígio da UE.

A associação dos alunos às actividades de investigação deve começar logo no 1º Ciclo através da participação em palestras, trabalhos de campo, actividades de demonstração (ex. programa “Ciência Viva”), como parte integrante do seu percurso curricular. Bolsas de iniciação à investigação e outras, no âmbito dos projectos de investigação, são instrumentos importantes para associar os alunos, nomeadamente os do 2º ciclo, às actividades de investigação. Adicionalmente, bolsas de doutoramento financiadas pela EU através de receitas próprias, e que envolvam compromissos limitados de apoio docente poderão contribuir para entrosar a investigação com o ensino do 1º e do 2º ciclo.

A capacidade de ler e entender um artigo científico deve ser um objectivo a atingir, pelo menos, pelos alunos do 2º ciclo. Concomitantemente, devem os alunos adquirir a capacidade de realizar de modo autónomo uma pesquisa bibliográfica como instrumento de estudo.

### **2.2.3 – O Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA)**

O IIFA é uma nova unidade orgânica da Universidade que *“tem como missão apoiar a actividade de investigação, de forma a garantir a qualidade do trabalho das unidades de investigação, assegurar a avaliação da sua produção científica e articular a sua actividade científica com o sistema de ensino de formação avançada, nomeadamente, os terceiros ciclos e mestrados internacionais.”* (artº 52, Estatutos da UE).

Em Maio de 2009 a UE tinha cerca de 400 estudantes de doutoramento (3º Ciclo) repartidos pelas várias áreas científicas. No entanto, nos últimos 5 anos a média de doutorados pela UE foi de 30. Significa, pois, que no que respeita ao 3º Ciclo a nossa ineficiência tem sido muito grande. O IIFA - também na sequência do relatório da avaliação da EUA<sup>21</sup> - pretende ser a resposta da UE a este problema, dando coerência e organização aos programas de doutoramento e criando condições de sucesso pela

<sup>21</sup> [http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/EUA\\_relatorio\\_versao\\_traduzida.pdf](http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/EUA_relatorio_versao_traduzida.pdf)

associação destes às actividades de investigação. O IIFA acolhe, em Dezembro de 2009, 32 novos cursos de doutoramento e 3 Mestrados “*Erasmus-Mundus*”, dispõe de um Conselho Científico-Pedagógico com o respectivo Presidente. Com a entrada em funções do novo Director em resultado de um concurso internacional, o IIFA entrará em funcionamento pleno.

Terão de ser aproveitadas as possibilidades de integração dos doutorandos nos projectos de investigação em curso nas unidades de investigação, procurando fazer coincidir os ciclos de 3 ou 4 anos de duração dos projectos com a realização dos trabalhos e teses de doutoramento. Desta integração resultará uma melhor capacidade de execução dos projectos e melhores condições de apoio à execução dos planos de trabalho dos nossos doutorandos. Por outro lado, a parte curricular dos cursos do 3º Ciclo, terá de ser encarada como geralmente propedêutica para o desenvolvimento dos trabalhos de tese, aspecto particularmente a ter conta na sua definição dado que a formação do 3º ciclo não é financiada pelo MCTES.

O Reitor respeitando, naturalmente, a marca pessoal do seu novo Director, trabalhará com ele no sentido criar de condições de sucesso desta nova unidade orgânica, no quadro da missão de que o IIFA está investido.

### Propostas para o Plano Estratégico

- Desenvolver o PCTA como interface de cooperação da UE com empresas e instituições;
- Estabelecer em bases sólidas a Rede Regional de Ensino superior;
- Desenvolver com os parceiros regionais o Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo.

## 2. 3 – Cooperação regional, nacional e internacional

A UE deverá ter como objectivo estratégico amplificar e diversificar nacional e internacionalmente o seu quadro de cooperação, como condição para o desenvolvimento da qualidade e como factor de sustentabilidade. Neste quadro, o entrosamento com a região assume particular importância.

### 2.3.1 – Os grandes projectos regionais, a RCTA e o PCTA

A UE participa como associada ou parceira em muitas estruturas e associações regionais, com as quais desenvolve colaboração ao nível de projectos e prestações de serviço. O grande desafio que enfrenta neste

campo é o de assumir-se definitivamente como agente fundamental do desenvolvimento regional. Desde há mais de um ano, após a organização da Rede de Ciência e Tecnologia do Alentejo (RCTA, [www.rcta.uevora.pt](http://www.rcta.uevora.pt)) a UE liderou um movimento com o objectivo de desenvolver a infraestrutura tecnológica regional, tendo como objecto maior a criação do Parque de Ciência e de Tecnologia do Alentejo (PCTA). Está neste momento candidatado ao QREN/INALENTEJO o Plano Estratégico do PCTA, subscrito por um consórcio de 21 parceiros da NUTS II. O PCTA terá o centro em Évora e pólos em Beja, Santarém e Portalegre e tomará a forma jurídica de Associação. O centro em Évora, englobará a sede, uma incubadora de empresas (a construir pela CME e pela Associação Nacional de Jovens Empresários ANJE), instalações de governação, áreas de apoio (anfiteatro, restauração, etc.) e terá ainda um espaço “laboratorial” de cerca de 10.000m<sup>2</sup>, constituindo-se como Sociedade entre os promotores locais (UE, CME, ADRAL). É o primeiro grande projecto infraestruturante envolvendo toda a NUTS II, oferecendo uma base e um instrumento para as políticas de desenvolvimento regional. Levar a cabo com sucesso este projecto até ao final do QREN (2013) deverá ser um objectivo estratégico da UE. Sendo uma interface com o mundo empresarial devemos também aproveitar este contexto de formação, nomeadamente através do estímulo ao trabalho de doutoramento em contexto empresarial (para os quais existem bolsas da FCT específicas). Para além disso, o PCTA será a interface na qual poderemos desenvolver projectos com empresas aproveitando o sistema de incentivos de ID&T geridos pela Agência de Inovação (AdI).

A UE participa ainda como parceiro fundamental em outros grandes projectos de desenvolvimento regional, nomeadamente o “Cluster” da Pedra Natural, o Projecto “Corredor Azul” integrado na rede logística Poceirão – Sines – Caia, e no consórcio Grupo de Acção Costeira (Litoral do Cabo de S. Vicente a Tróia). De menor dimensão mas de grande importância para a ligação à região existe um grande número de projectos cobrindo todas as áreas da UE (Artes, Ciências Sociais, Ciências e Tecnologias, e Saúde) que terão de ser estimulados e apoiados nos próximos anos.

### **2.3.2 - A rede regional de ensino superior**

Na sequência das colaborações estabelecidas com os Institutos Politécnicos e do clima de confiança inter-institucional gerado pelo projecto PCTA ficou claro que a

cooperação se poderia estender à área do ensino. Existe a oportunidade de a UE ser um parceiro privilegiado para a qualificação do corpo docente dos Institutos Politécnicos, através do IIFA e com o apoio das unidades da RCTA. Existe ainda a possibilidade de promovermos uma oferta concertada e não redundante ao nível de certas formações com benefícios mútuos e de desenvolvermos outros projectos conjuntos. Esta será a base real para assentar a sempre projectada e ainda não concretizada Rede Regional de Ensino Superior.

Para além disso, haverá que continuar a desenvolver a cooperação em curso com a *Universidad de Extremadura* (Badajoz, Mérida, Cáceres) e a embrionária Rede RITECA de cooperação entre os centros tecnológicos dos dois lados da fronteira.

### **2.3.3 – A cooperação nacional**

O quadro nacional de cooperação deve merecer-nos a melhor atenção. Ao nível do ensino superior universitário, o Reitor integra o CRUP, órgão de coordenação inter-universitário, e os vice-reitores participam em comissões especializadas deste. No entanto, haverá que trabalhar para uma maior intervenção e pró-actividade do CRUP nas grandes questões comuns às universidades, nomeadamente no diálogo com o MCTES e a FCT. O Reitor trabalhará também com os outros reitores na procura de sinergias que sejam do interesse mútuo, e na abertura de canais de cooperação inter-universitária.

No quadro nacional serão estimuladas as redes de investigação e o estabelecimento de consórcios inter-universitários para a oferta de cursos, nomeadamente cursos do 3º ciclo, a exemplo dos que já estão em funcionamento no IIFA.

Será revitalizado o projecto da “Academia do Sul” envolvendo as Universidades de Évora e do Algarve.

A presença da UE em estruturas nacionais de missão, projecto ou estudo tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos e deve ser encorajada. De referir especialmente a participação na “Estrutura de Missão para o estudo da Plataforma Continental” e na “Plataforma para a Redução das Emissões de CO2”. Como Reitor continuarei a estimular e apoiar a participação nestas ou em outras estruturas

similares pelo reconhecimento que representam das competências instaladas e também pela visibilidade que proporcionam à UE.

### 2.3.4 – A cooperação internacional

O quadro de cooperação internacional da UE tem-se amplificado nos últimos anos. No âmbito do Programa *Erasmus* temos, no corrente ano lectivo, 159 acordos bilaterais activos com universidades de quase todos os países da Europa. Ao abrigo destes acordos enviamos cerca de uma centena de estudantes para frequência de universidades estrangeiras e recebemos na UE um número um pouco inferior de estudantes estrangeiros. Destes acordos beneficiam também os professores que fazem missões de acompanhamento (OM) aos nossos estudantes no exterior e de leccionação de temas em universidades estrangeiras (TM). O Programa *Erasmus* foi reconhecido como sendo o programa de maior sucesso na União Europeia e tem contribuído decisivamente para coesão europeia. Como Reitor apoiarei decididamente esta vertente da cooperação internacional, agora no âmbito mais vasto do já referido *Programa Lifelong Learning* como forma de diversificação da oferta da UE no quadro da formação ao longo da vida. Ainda no âmbito da mobilidade estudantil enviamos estudantes para estudo no exterior no âmbito das Bolsas Santander e acolhemos “*free-movers*” que escolhem a UE para fazer alguma da sua formação.

Encorajarei também o progressivo desenvolvimento cooperação internacional no âmbito do ensino de que são exemplo os 3 mestrados “*Erasmus-Mundus*” em funcionamento, e futuros projectos de doutoramento em associação nomeadamente os “*Erasmus-Mundus*”.

Para desenvolver a cooperação internacional e reforçar a atractividade da UE na área do ensino/aprendizagem é imprescindível que a UE comece a oferecer unidades curriculares em língua inglesa, o qual será também um dos objectivos da minha acção como Reitor.

Devido à crise económica começámos a assistir a desistências das bolsas

#### Propostas para o Plano Estratégico

- Apostar internacionalização, tornando a UE uma universidade atractiva para estudantes e professores estrangeiros.
- Apoiar a constituição de parcerias para realização de cursos de âmbito internacional.
- Estimular a participação da UE em redes internacionais



de mobilidade “Erasmus” por parte de estudantes em dificuldades financeiras, o que é totalmente inaceitável. Será recriado um “Fundo de Apoio à Mobilidade Internacional” destinado fundamentalmente a proporcionar apoio suplementar a estudantes nestas condições.

A UE integra a *European University Association*<sup>22</sup> estando actualmente a beneficiar do processo de avaliação em curso. Procurarei alargar o âmbito da nossa cooperação com a EUA, nomeadamente para fazer a avaliação pelo *Council for Doctoral Education* da EUA dos nossos programas doutorais a funcionar no IIFA.

Ao nível das actividades de investigação apoiarei o alargamento do quadro das redes internacionais em que participamos (AIAS, MARBEF, Universidades Lectoras, Aeronet, etc.) e a integração em equipas internacionais de projecto (recomendação da EUA)<sup>23</sup>. A bacia do Mediterrâneo tem sido e deverá continuar a ser uma área de intensa cooperação no domínio da história e da cultura, das ciências agrárias (oliveira, azeite, ecossistemas), da sismo-tectónica, e da geologia, pelo que será estimulado o alargamento a outras áreas.

A cooperação transfronteiriça com a *Universidad de Extremadura*, com outras universidades espanholas e com os países do Magreb será particularmente encorajada. Será reavaliado o projecto de associação e cooperação entre as Universidades de Évora e do Algarve e as Universidades espanholas da Extremadura e de Huelva. Será dada grande atenção à implementação do Centro Ibérico de Energias Renováveis e eficiência Energética (CIERE) projecto luso-espanhol a instalar em Badajoz.

Particular atenção deve ser dada à cooperação com os países da CPLP. A cooperação com a Universidade Metodista de Angola ao nível do ensino está em curso, deverá ser periodicamente avaliada e, sempre que se revelar sustentável, estendida a outras instituições. Deverão ser exploradas as possibilidades de ensino à distância (*e-learning* e *b-learning*) tirando partido da língua comum. A UE está profundamente envolvida na cooperação com a Universidade de Timor, não só no quadro da FUP, como também de outras organizações. Recebemos estudantes timorenses e enviamos regularmente professores para leccionarem em Timor.

---

<sup>22</sup> <http://www.eua.be/>

<sup>23</sup> Relatório de avaliação EUA, [http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/EUA\\_relatorio\\_versao\\_traduzida.pdf](http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/EUA_relatorio_versao_traduzida.pdf)



O Brasil surge como um parceiro de maior dimensão, com universidades de prestígio, e com capacidade financeira para sustentar cooperação continuada. Será estimulada a extensão e diversificação da cooperação que, actualmente se desenvolve já de forma significativa nas áreas da herança cultural, das ciências agrárias, das ciências ambientais e das ciências sociais.

## 2. 4 – Instalações e equipamentos

A UE tem instalações dispersas pela malha urbana de Évora e pelo Pólo da Mitra. A dispersão e a idade dos edifícios são factores de ineficiência e de despesas de funcionamento suplementares. Conseguimos nos últimos anos minorar este constrangimento através da inter-ligação de todos os edifícios por fibra óptica e pela rede “Wi-Fi”. No entanto, continuamos a precisar de espaços e equipamentos de

qualidade, num quadro de subfinanciamento e de dificuldades em mobilizar investimento através de programas públicos para instalações e equipamentos. Teremos de actuar ao nível interno gerindo mais eficientemente os espaços e procurando aproveitar todas as oportunidades de financiamento dirigidas a instalações e equipamentos.

### 2.4.1 – Gestão eficiente dos espaços e equipamentos disponíveis

Neste quadro porei em execução um plano de ocupação de espaços gerido centralmente pela Reitoria e sectorialmente ao nível das Unidades Orgânicas. Os espaços deverão ser atribuídos em função de necessidades justificadas e verificadas bianualmente.

Continuarão a ser desenvolvidos esforços no sentido de melhorar e eficiência energética em todos os edifícios, nomeadamente ao nível do condicionamento ambiental e da iluminação, cuja 1ª fase está actualmente em curso financiada por um programa governamental. Será finalizada a introdução do sistema de comunicação VoIP, também como medida para redução da factura de comunicações. Serão desenvolvidos esforços no sentido de instalar salas de vídeo-conferência nas grandes

### Propostas para o Plano Estratégico

- Construir instalações adequadas para a futura Escola Superior de Saúde e para o IIFA;
- Desenvolver um programa de reequipamento dos espaços lectivos e de estudo tendo em vista a criação de condições para o sucesso formativo.
- Construir o Complexo Desportivo Universitário

instalações (Colégio Verney e Colégio da Mitra). Será, sempre que necessário, actualizada a largura de banda para acesso à RCTS e feitas as demais actualizações nos protocolos de comunicação (a UE instalou recentemente o IPV6, tendo sido das primeiras instituições a fazê-lo).

#### **2.4.2 – Espaços de estudo para os alunos**

Devido à exiguidade das instalações, ao facto de muitos edifícios serem adaptações para fins universitários de edifícios antigos, a maioria dos espaços de estudo disponibilizados aos alunos não têm a qualidade exigida. Este aspecto é tanto mais importante quanto a “reforma de Bolonha” põe a tónica no esforço do aluno no processo de ensino/aprendizagem. Procurarei, conjuntamente com os Directores das Escolas melhorar as condições de estudo, ainda nos espaços actuais, e incluirei este aspecto como um dos pontos decisivos para a melhoria do sucesso escolar.

#### **2.4.3 – Equipamentos de salas de aula e locais de estudo**

As nossas salas de aula terão de ser melhor equipadas para responderem ao novo modelo de ensino que é preconizado pela “reforma de Bolonha”. Por outro lado, há ensinamentos que requerem condições de trabalho muito específicas. Estão neste caso os ensinamentos artísticos (música, artes cénicas, artes visuais). Será feita a planificação do reequipamento dos espaços de ensino/aprendizagem.

#### **2.4.4 – Planeamento e disponibilização de novos espaços universitários**

Serão finalizadas as obras da 3ª fase do edifício dos “Leões” destinadas fundamentalmente a acolher o Departamento de Artes Cénicas.

Será preparado o Programa Preliminar da futura Escola Superior de Saúde (resultante do alargamento do âmbito da ESESJD), a instalar previsivelmente nos terrenos do novo Hospital Distrital. Será ainda planeada a instalação do IIFA, provisoriamente acolhido na Casa Cordovil, em instalações mais adequadas à sua missão.

Logo que se ofereçam oportunidades (nomeadamente através do QREN/INALENTEJO, ou de outro programa) serão apresentadas candidaturas para instalação de um Complexo Desportivo Universitário, e para recuperação do Jardim Histórico do Colégio da Mitra.

De uma forma geral serão inventariadas as necessidades de reparação e requalificação de edifícios, sendo elaborado um plano de prioridades a realizar no médio prazo.

## 2. 5 – Acção Social da UE

### 2.5.1 – Residências universitárias

Os Serviços de Acção Social da UE dispõem actualmente de 574 camas, das quais 290 correspondem à Residência António Gedeão e as restantes estão distribuídas por oito pequenas residências (Manuel Álvares, Jaime Cortesão, Eborim, Florbela Espanca, Soror Mariana, Vista Alegre, Bento de Jesus Caraça e Portas de Moura). Estas pequenas residências têm custos de funcionamento acrescidos devido à pequena escala e terá de ser equacionada sua substituição por edifícios de maior dimensão para tirar partido do factor de escala na redução dos custos. No entanto, em caso algum poderá resultar diminuição do número de camas oferecidas. Daremos execução ao projectado alargamento capacidade de acolhimento através do Parque Residencial a construir em parceria público-privada.

O actual quadro de dificuldades de financiamento limita as expectativas de melhoria da Acção Social. Contudo, serão exploradas todas as possibilidades de canalização de fundos para apoiar os serviços prestados aos alunos nos refeitórios, alojamentos e bolsas.

### 2.5.2 – Reforçar a acção social da UE

No actual quadro de dificuldades económicas tem sido perceptível que muitos alunos tentam complementar os seus orçamentos com trabalho parcial (em “call-centers”, restauração, etc.) de modo a conseguirem continuar a estudar na UE. Outros abandonam temporária ou definitivamente o estudo. É uma situação perversa, que contribui para o insucesso formativo da UE. Ao nível pessoal corresponde a adiar ou até a inviabilizar a concretização de uma formação superior, por vezes muito perto do seu termo.

Darei a melhor atenção a este problema, e procurarei junto da tutela e de outros organismos conseguir o reforço dos apoios para bolsas de estudo,

#### Propostas para o Plano Estratégico

- Aumentar a oferta de acolhimento dos alunos através da disponibilização de mais camas, e de mais refeitórios;
- Reforçar os mecanismos de apoio da acção social Como medida de suporte ao sucesso formativo.

empréstimos e subsídios previstos no art.º 8 do Dec-lei 129/93.

Como Reitor e, por inerência, Presidente do Conselho de Acção Social da UE, procurarei trabalhar com o Administrador para a Acção Social, equacionando as soluções possíveis para minorar este problema.

### **2.5.3 – Acolhimento de cooperantes, colaboradores visitantes e estudantes “Erasmus”**

A UE acolhe em permanência largas dezenas de colaboradores, muitos dos quais são “doutorados” contratados ao abrigo dos Programas “Ciência 2007” e “Ciência 2008”, “pos-docs”, colaboradores de projectos de investigação, e professores e investigadores visitantes. Sendo notória a incapacidade de conseguir alojamento a preços razoáveis na cidade de Évora, e sendo um objectivo estratégico da UE abrir e alargar canais de cooperação, terá de ser equacionado a disponibilização de capacidade de alojamento própria no futura Parque Residencial em extensão em articulação com a actual oferta de alojamento do “Conventinho” da Mitra.

## **2. 6 – Promoção da Qualidade**

A promoção da qualidade é uma questão central neste programa. No actual quadro extremamente competitivo do ensino superior será sem qualquer dúvida também um dos pilares da sustentabilidade da UE.<sup>24</sup>

A promoção da qualidade do ensino/aprendizagem e da investigação estará na primeira linha das minhas preocupações enquanto Reitor. Neste quadro terei na devida conta os relatórios do “Conselho de Avaliação”<sup>25</sup> e das avaliações externas.

---

<sup>24</sup> “Num curto período de tempo a Universidade de Évora terá que melhorar os hábitos e instituir práticas europeias, harmonizar normas e valores, assim como tomar as medidas necessárias para construir e ganhar aceitação internacional comparativa e competitiva numa cultura da qualidade” Relatório de Avaliação, EUA, [http://www.gi.uevora.pt/PROQUAL/EUA\\_relatorio\\_versao\\_traduzida.pdf](http://www.gi.uevora.pt/PROQUAL/EUA_relatorio_versao_traduzida.pdf)

<sup>25</sup> Artº 38 dos Estatutos da UE “O Conselho de Avaliação tem por missão implementar mecanismos de auto-avaliação do desempenho da Universidade de Évora, promover e apoiar a avaliação externa e interna, nas vertentes do ensino e da investigação, e monitorizar a aplicação das recomendações internas e externas decorrentes da avaliação.”

### 2.6.1 A avaliação dos docentes

Esta é a questão mais delicada da actual reforma universitária. A avaliação do desempenho em qualquer área será sempre um factor de diferenciação positiva não só ao nível pessoal mas também institucional. Qualquer estratégia que vise a melhoria da qualidade terá de assentar num sistema de avaliação que seja credível e funcional. Para além disso, deve decorrer num quadro claro e razoavelmente consensualizado. Só assim poderá ser valorizada e produzir resultados. Será pouco prudente, e de mau prenúncio quanto aos resultados expectáveis, que o Dec-lei 250/2009 exija às universidades que procedam à avaliação dos seus docentes no período de 6 meses.

Aguardamos a disponibilização do esboço do regulamento que resultará do grupo de trabalho constituído pelo CRUP para o efeito. No entanto, o quadro de avaliação a definir deve ser objectivo, contemplar todas as áreas previstas pelo ECDU<sup>26</sup> como actividade do corpo docente (docência, investigação e participação na actividade orgânica da UE), e ter objectivos de realização mensuráveis. Devendo ter uma base comum em muitos dos itens (docência, participação nas actividades internas), a avaliação deverá contudo consagrar métricas adequadas às diversas áreas (Artes, Ciências Sociais, Ciências e Tecnologias, e Enfermagem)<sup>27</sup>. Particular atenção deve ser dada no regulamento às avaliações dos períodos entre 2004 e 2009 (art.º 13, ECDU – regime transitório), dada a circunstância especial de o regulamento ter aplicação retroactiva.

Em qualquer caso, terá de ser garantido que o montante a afectar aos prémios de desempenho seja disponibilizado adicionalmente ao financiamento ordinário da UE e não fique totalmente dependente das disponibilidades orçamentais (n.º 3, art.º 74-C, ECDU), situação que a

#### Propostas para o Plano Estratégico

- Promover uma política de qualidade a todos os níveis.
- Promover avaliação periódica de docentes e funcionários e premiar o mérito.

<sup>26</sup> Estatuto da Carreira Docente Universitária - Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de Agosto.

<sup>27</sup> Ver por ex. a sugestão mais concreta: “... uma métrica de valorização individual da Universidade, que seja consensualizada. Os critérios desta métrica devem ser objectivos e incluir o índices relativos à produção científica, docência, mas também factores que quantifiquem os esforços de aproximação ao mundo empresarial ou a sociedade em geral, como a capacidade de angariar projectos de consultoria comissionados por privados, projectos de investigação financiados por agencias nacionais ou europeias, ou a realização de estágios ou prestação de serviços em actores económicos privados, culturais ou outros”, em “Apreciação do plano de Actividades da Universidade de Évora para 2009”, M. C. Machado, (2009).

verificar-se no caso da UE poderia inviabilizar o cumprimento desta disposição legal.

### 2.6.2 Quadro docente e concursos

Nos últimos anos, o quadro docente da UE praticamente não tem sofrido alterações decorrentes de concursos<sup>28</sup>. Muitos docentes com currículos de qualidade nunca tiveram uma oportunidade de se apresentarem a concursos internos. Tal situação, a manter-se é incompatível com a promoção da qualidade universitária. No quadro do actual ECDU os concursos são abertos internacionalmente, o que os torna mais competitivos. Por outro lado, o art.º 84 do ECDU exige a progressiva abertura de concursos de modo a que o conjunto dos professores catedráticos e associados se situe entre 50% e 70% da totalidade do número de professores de carreira. Como Reitor procurarei explorar todas as possibilidades de abertura de concursos no quadro desta disposição legal procurando garantir junto do MCTES os necessários meios financeiros. Os concursos deverão ser abertos no quadro da verificação de um conjunto de regras claras e de aplicação geral na UE.

O nível de “*in-breeding*” ainda é elevado mas está a decrescer progressivamente com a abertura da UE ao exterior, a criação de condições para a circulação de doentes e investigadores, e a participação em redes e intercâmbio com instituições internacionais tendência que estimularei. As regras para concursos impostas pelo novo ECDU serão também um factor de aceleração desta tendência.

Haverá ainda que aprovar internamente os regulamentos próprios da UE, decorrentes do novo ECDU, a saber: (i) Regulamento sobre a prestação do serviço docente; (ii) Regulamento da contratação de professores visitantes, professores e assistentes convidados e leitores; (iii) Regulamento de concursos da carreira docente; (iv) Regulamento da avaliação do desempenho; (v) Regulamento de precedência entre docentes; (vi) Outros regulamentos para aplicação do RJIES, nomeadamente o Estatuto Disciplinar do Estudante (art.º 75, nº 2, c, do RJIES).

---

<sup>28</sup> <http://www.qi.uevora.pt/PROQUAL/SEREvoraAppendices.pdf>

### 2.6.3 SIADAP, quadro de funcionários e concursos

O SIADAP, sistema de avaliação dos funcionários, tem sido aplicado na UE desde 2005 com um cortejo de problemas associados, sendo agora aplicado no contexto do QUAR<sup>29</sup>. De facto, para além das dificuldades intrínsecas do SIADAP, a organização interna da UE não facilita a aplicação de um sistema de avaliação projectado para uma típica Direcção-Geral. Continuaremos a trabalhar para afinar a sua aplicação na UE de modo a equilibrar a fixação de objectivos e a sua avaliação dentro do mesmo grupo profissional, bem como garantir a máxima equidade aos vários níveis da avaliação.

Se bem que os resultados da avaliação SIADAP produzam efeitos automáticos no que respeita à progressão na carreira, haverá também que garantir recursos financeiros para promover a necessária mobilidade no quadro dos funcionários através da abertura de concursos de forma equilibrada.

### 2.6.4 Premiar o mérito

Estimular as boas práticas em toda a comunidade universitária será fundamental para melhorar o desempenho global da UE. Como consequência, há que distinguir os que a todos os níveis cumprem com qualidade e mérito as suas funções.

Deste modo, para além do tradicional “Premio Escolar da UE”, desenvolverei esforços para que todos os cursos da UE possam entregar anualmente um prémio ao melhor aluno. Farei o desafio aos directores de curso para que se empenhem na procura de patrocinadores para o prémio a atribuir no âmbito do curso que dirigem, a exemplo do que já acontece em outras universidades.

Desenvolverei ainda esforços para que sejam anualmente entregues prémios de mérito de docência e de investigação em cada Escola da UE, colaborando com os respectivos Directores na regulamentação dos mesmos e na procura de patrocínios para o efeito.

De igual modo, promoverei a instituição de um prémio anual e menções de mérito para os funcionários da UE que se tenham distinguido pela contribuição para a qualidade, através de boas práticas e da inovação.

---

<sup>29</sup> QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro)

Os prémios terão regulamentos próprios que deverão definir os respectivos quadros de atribuição e composição dos júris, e serão elementos a considerar obrigatoriamente nas avaliações das candidaturas a concursos a abrir na UE.

## 2. 7 – Promoção da Universidade, *Alumni* e marca *UEvora*

A percepção que a comunidade tem da UE influencia decisivamente a sua atractividade como universidade e será fundamental para o seu desenvolvimento e sustentabilidade.

### 2.7.1 Promoção da UE

A promoção deverá ser feita a todos os níveis. Cada aluno, antigo aluno, docente ou funcionário deverá contribuir em todas as circunstâncias para a boa imagem da sua Universidade. Para além disso, haverá que divulgar aquilo que fazemos bem, os sucessos que vamos tendo individualmente e como instituição num quadro que é competitivo até nos domínios do marketing.

Para esta estratégia será necessário criar condições para que o “Gabinete de Comunicação” possa em tempo oportuno emitir “notas à comunicação social” não só sobre os eventos importantes, mas também sobre os sucessos científicos, patentes, e outros elementos de promoção institucional. É, ainda, necessário planearmos adequadamente a promoção dos nossos cursos, se possível associados a empregadores e dirigi-la especialmente às escolas da Região.

#### Propostas para o Plano Estratégico

- Promover a UE no exterior e envolver e envolver ao antigos alunos.
- Criar e desenvolver a *Marca UEvora*

### 2.7.2 *Alumni*

Os antigos alunos da UE poderão ser os nossos melhores embaixadores. A “Associação dos Antigos alunos da UE” (AAAUE) foi criada há vários anos com personalidade jurídica própria e deverá ser objecto da melhor atenção da Universidade. Proporei que anualmente esta associação promova um encontro nas instalações da UE, no *Dia dos Antigos Alunos* (data a consensualizar com a AAAUE), e que nos dê perspectivas importantes quanto à adequação e aceitação dos nossos cursos no mercado de emprego e como base para iniciarem actividades de



empreendedorismo. São experiências importantíssimas que não devemos ignorar pelo “*feed-back*” que nos trazem da sociedade real que é destinatária das nossas formações. Será aberto um **Canal Alumni** na “*webpage*” da UE para receber testemunhos de antigos alunos, de modo a também por este lado promovermos a imagem da UE<sup>30</sup>.

### **2.7.2 Marca UEvora**

Como corolário da política de promoção institucional da UE proporei a adopção da *Marca UEvora* (com esta, ou outra designação a consensualizar internamente) como afirmação de uma universidade de qualidade para o prestígio da qual toda a comunidade universitária é convocada a dar a sua contribuição.

## **2. 8 – Sustentabilidade e governação**

### **2.8.1 Sustentabilidade**

A sustentabilidade da UE não se joga só no plano estrito da contabilidade financeira. Só teremos equilíbrio dos fluxos financeiros de forma sustentada se, para além de um esforço específico neste domínio, desenvolvermos internamente factores de qualidade, fizermos a ancoragem na região, e tornarmos a UE atractiva pelo menos no quadro nacional, de modo a que seja um imprescindível agente de cultura, de conhecimento e de desenvolvimento.

#### **2.8.1.1 O sub-financiamento dos últimos anos**

O sub-financiamento verificado nos últimos anos tem sido visível no decréscimo das dotações do Orçamento do Estado entre 2005 e 2008 (33,26M€ para 29,4M€ em termos nominais, ou de 32,6 M€ para 26,7 M€, a valores constantes referidos a 31/12/04)<sup>31</sup>, com uma ligeira recuperação em 2009. O valor global da receita em 2008 foi de 56M€ dos quais cerca de 20% correspondem a receitas próprias da UE. As actividades de investigação correspondem a cerca de 10% do valor global da receita.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Artº 23 do RJIES.

<sup>31</sup> Doc. de diagnóstico enviado ao MCTES em 2008

<sup>32</sup> [http://www.gi.uevora.pt//PROQUAL/proq\\_indicadores\\_mon\\_qualidade.htm#Recursos\\_financeiros](http://www.gi.uevora.pt//PROQUAL/proq_indicadores_mon_qualidade.htm#Recursos_financeiros)

A actividade da UE é, pois, financiada em cerca de 80% pelas dotações do Orçamento do Estado. A redução drástica do financiamento público, agravada pela obrigatoriedade anteriormente inexistente de descontar 11% da massa salarial para a Caixa Geral de Aposentação veio colocar a UE numa situação particularmente crítica. Não se tendo concretizado o chamado “Contrato de recuperação financeira com o MCTES”, a UE tem sobrevivido de tranches financeiras transferidas essencialmente com o objectivo do pagamento de salários. A UE fez um esforço significativo de redução de custos com pessoal, de custos operacionais, e outros, num quadro em que também houve necessidade de mobilizar meios internos para pagar o aumento dos vencimentos dos professores e dos funcionários. Na ausência de um contrato que estabeleça metas, mas que possa disponibilizar meios para as concretizar, vive-se agora a situação perversa de sobreviver no curto prazo e de não poder planificar uma saída real da actual situação financeira. A actual situação propicia a degradação da qualidade universitária e a prolongar-se poderá apresentar custos de reversão assinaláveis.

Qualquer financiamento “por fórmula” que atente unicamente ao número dos alunos elegíveis e aos índices de desempenho penalizará sempre as instituições mais pequenas pois estas têm um factor de escala desfavorável tendo de sustentar os mesmos serviços e repartir os custos por um menor número de utentes.

Acresce que, de facto, as grandes universidades têm proporcionalmente mais financiamento que as restantes. Ao financiamento base, aparentemente igualitário, soma-se agora uma parte das verbas alocadas aos programas com universidades americanas (MIT, Carnegie-Mellon, Austin), em que, por escolha governamental, participam praticamente só as grandes universidades do Litoral. Ainda de forma indirecta as universidades de média dimensão como a UE financiam as grandes universidades através da inclusão de docentes seus nas unidades de investigação, onde através de projectos financiados contribuem para as receitas próprias daquelas. Esta situação desigual justifica que as universidades de média dimensão reclamem dos poderes públicos um tratamento específico para continuarem a funcionar com níveis de qualidade universitária no cumprimento da missão que lhes foi cometida.

### **2.8.1.2 Constrangimentos internos e externos**

A UE tem actualmente um quadro de professores e funcionários que traduz o resultado da sua evolução histórica. A alteração rápida do quadro de procura de formação superior em algumas áreas (por ex: línguas e literatura, formação de professores, ciências agrárias, ciências exactas, entre outras), e a emergência de novas áreas, conjuntamente com a reforma de Bolonha, criou desequilíbrios entre a disponibilidade e a necessidade de cobertura docente em muitas áreas de formação. A elasticidade institucional para a adaptação é reduzida pelo lado da reformatação do quadro docente. De facto, os docentes têm direitos contratualmente firmados (e bem) e o “Quadro de Mobilidade”, putativa solução governamental para reestruturações de quadros de pessoal, é de facto uma não-solução devido à sua própria lógica interna. Como Reitor, garantirei que a reformatação do corpo docente seja feita no respeito pelos direitos garantidos pelo ECDU e demais legislação pertinente. A via que vem sendo prosseguida, de eliminar duplicações, aproveitar melhor o potencial do corpo docente de modo a poder prescindir de alguns docentes convidados é a mais aconselhável. Deveremos estabilizar a oferta docente, e nas alterações a que houver que proceder dever-se-á actuar num quadro de não crescimento do número de ETIs. Em todos os casos, o limite inultrapassável nesta via será sempre a verificação da manutenção da qualidade universitária. O mesmo princípio será aplicado relativamente à reformatação do corpo de funcionários. Deverá, neste caso, proceder-se a reafectações nos vários serviços e unidades orgânicas da UE de modo a gerar eficiência e produtividade sem perda de direitos.

Um constrangimento apreciável resulta da dispersão das instalações pela malha urbana e pelo pólo da Mitra. Haverá que estudar possíveis ganhos de eficiência que possam ser retirados de uma gestão integrada destas estruturas.

Contudo, a resolução deste problema terá de ser equacionada no quadro mais geral de colaboração com o MCTES, que será referido mais adiante.

### **2.8.1.3 – POC Educação, contabilidade analítica, centros de custos**

O Plano Oficial de Contabilidade do sector da Educação (POC Educação) é obrigatório nas universidades desde 2001. Permite a integração da contabilidade orçamental, patrimonial e analítica numa óptica de gestão eficiente dos recursos. O controlo dos

## Propostas para o Plano Estratégico

- Actualizar o Património da UE e integra-lo nos planos a médio Prazo.
- Promover a modernização do sistema administrativo da UE;
- Estabelecer indicadores para apoio à decisão;
- Promover a utilização de plataformas de *workflow* para agilizar a tramitação

recursos da UE é fundamental em qualquer estratégia de sustentabilidade. Desde há dois anos está a ser preparada a introdução da contabilidade analítica (em integração com o SIIUE) como instrumento do controlo de custos das actividades, dos fluxos internos de pagamentos de prestação de serviços (via centros de custo), e que permitirá a detecção de desperdícios e ineficiências. Para além disso, permitirá identificar os custos totais das actividades, permitindo nomeadamente apresentar às entidades financiadoras de projectos os respectivos “overheads” numa perspectiva de “custos totais”. É de referir que a partir de 2010 não poderemos assinar contratos de projectos financiados com fundos europeus que não apresentem a respectiva demonstração dos “custos totais”. Para além de não prejudicarem os valores atribuídos à execução do projecto, tal prática traduzir-se-á na possibilidade de a UE arrecadar da parte das entidades financiadoras dos projectos “overheads” muito superiores ao actual limite máximo de 20% do total do orçamento, em vigor para as instituições que não dispõem de contabilidade analítica.

No quadro da instalação dos centros de custo será desenvolvida a actual política de atribuição de orçamentos de funcionamento às unidades orgânicas e às unidades nelas não integradas, procedendo-se progressivamente à sua desagregação por áreas de actividade.

A credibilidade dos orçamentos nomeadamente “a fiabilidade das previsões de receitas e despesas” será reforçada pelo facto de terem de ser certificadas por um ROC (Fiscal Único)<sup>33</sup>

### 2.8.1.4 Inventário do património da UE

Será actualizado o Inventário do Património da UE nos termos do art.º 175 do RJIES. O inventário do património será um instrumento fundamental para a gestão da UE, nomeadamente para a boa execução do “POC Educação” e para a definição do Plano Estratégico de médio prazo.

<sup>33</sup> Artº 117 do RJIES, artº 22 dos Estatutos da UE

### 2.8.1.5 As Herdades Experimentais da UE

A UE é detentora de um património fundiário de 1485 hectares distribuído pelas Herdades Experimentais de Almocreva (720 ha), Outeiro (479 ha) e Mitra (286 ha). Estas herdades são agora geridas por uma empresa criada pela UE, a “ZEA – Sociedade Agrícola Unipessoal, Lda.”, e entram numa nova fase em que se espera possam contribuir para a sustentabilidade da UE. O Conselho Técnico e Científico da Herdades Experimentais, entretanto nomeado, irá criar condições para que projectos científico/tecnológicos e de ensino sejam aí sejam desenvolvidos. A nova perspectiva que se abre à utilização deste património será inteiramente apoiada por mim enquanto Reitor, procurando contribuir para o sucesso desta estratégia.

### 2.8.1.6 A Fundação Luís de Molina

A Fundação Luís de Molina (FLM) é uma entidade de direito privado e de reconhecida utilidade pública, detida pela UE. Tem como missão promover a imagem da UE, desenvolver acções de âmbito cultural e servir de interface entre a UE e a sociedade, bem como colaborar com a UE na gestão de projectos e património. Sendo certo que as contas da FLM (e da ZEA) têm no âmbito do POC Educação ser consolidadas com as da UE, haverá que manter uma estreita coordenação entre as 3 entidades. Existe a perspectiva, que tem o meu apoio, de as instalações da “Casa Cordovil” serem geridas pela FLM, no sentido de serem cobradas receitas pela utilização das instalações para realização das acções de formação que aí decorrem, receitas essas que nas actuais condições são impossíveis de cobrar. Como Reitor examinarei com a Comissão Executiva e o Conselho de Gestão da FLM as possibilidades de maior integração da FLM na estratégia da UE, e oportunidades de captação de receitas, nomeadamente através da realização de acções no âmbito do programa europeu *Lifelong Learning*.

### 2.8.1.7 Um programa para a sustentabilidade

No quadro acima analisado, considero que uma saída real para a actual situação e um caminho para a sustentabilidade terá de passar por:

- a) Celebração de um **Contrato-Programa com o MCTES** com um horizonte temporal mínimo de 3 anos, que estabeleça um quadro de financiamento

## Propostas para o Plano Estratégico

- Desenvolver um plano integrado de médio prazo para a sustentabilidade da UE:
  - Promoção da eficiência;
  - Promoção da qualidade;
  - Definição de metas a atingir (receitas próprias; estrutura orçamental; nível do sucesso formativo; investigação).
  - Ancoragem na região;
  - Internacionalização;
  - Gestão de Equipamentos;
  - Gestão de infraestruturas.
- Promover a modernização do sistema administrativo da UE;
- Estabelecer indicadores para apoio à decisão;
- Promover a utilização de plataformas de *workflow*
- Continuar a desenvolver o SIUE como plataforma de informação integrada

plurianual estável, em que possamos assumir compromissos e objectivos claros a atingir. Só com garantias mínimas de financiamento que também permitam reduzir a zero a dívida acumulada, actualmente estimada entre 8,5 a 9 milhões de euros, e num horizonte plurianual será possível desenhar um caminho real para a sustentabilidade da UE;

b) Concomitantemente, pôr em prática um **plano de redução de ineficiências e melhoria do desempenho e da qualidade institucional** que se traduza em ganhos de produtividade sem perda de qualidade, e com o mesmo horizonte temporal;

c) Garantir que as **despesas com pessoal não ultrapassem 80% do orçamento anual da UE e que convirjam em 4 anos para a meta de 75%**;

d) Estabelecer **metas anuais realistas de aumento de receitas próprias** de modo a reduzir a dependência do financiamento público;

e) **Angariar projectos e prestar serviços** que contribuam significativamente para a geração de receitas próprias;

f) Procurar o **mecenato** e o **patrocínio** como meios complementares de obtenção de recursos.

g) **Modernizar o sistema administrativo da UE**, desenvolver indicadores de gestão<sup>34</sup> no quadro do POC Educação, estabelecer a contabilidade analítica, como forma de gerar eficiência administrativa e controlo de custos.

Enquanto Reitor solicitarei ao MCTES a realização do Contrato-Programa acima referido e procurarei envolver toda a Universidade no seu cumprimento e no esforço interno para atingir as metas que resultarem do nosso compromisso. Os planos anuais de actividades e orçamento a apresentar ao Conselho Geral, nos termos estatutários, deverão ser enquadrados na estratégia plurianual do Contrato-Programa.

<sup>34</sup> Relatório de Avaliação EUA, [http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/EUA\\_relatorio\\_versao\\_traduzida.pdf](http://www.qi.uevora.pt//PROQUAL/EUA_relatorio_versao_traduzida.pdf)

## **2.8.2 Governação**

O sucesso da governação da UE depende de muitos factores, nomeadamente do conhecimento adequado da situação interna nos vários sectores (indicadores de gestão actualizados, do quadro legal, conjuntura nacional e internacional, etc.), em suma de uma boa qualidade de decisão a todos os níveis. Devemos ser exigentes em todos órgãos, começando pelo Reitor, no que respeita à qualidade da decisão no âmbito das competências respectivas. O desenvolvimento do SIIUE e a sua integração com a Plataforma Informática de suporte à Administração, bem como a boa qualidade das assessorias serão fundamentais para esse objectivo.

### **2.8.2.1 Melhorar a qualidade da decisão**

A qualidade da decisão é um factor importantíssimo para a governação da UE a todos os níveis. Decisões fundamentadas na informação e estudo prévio terão condições acrescidas de serem boas decisões e terem impacto positivo no desempenho institucional. Desenvolverei esforços para que seja progressivamente adquirida uma cultura colectiva de “fazer o trabalho de casa”, a todos os níveis, proporcionando aos membros dos órgãos de forma atempada a informação pertinente, e convidando estes a formar opiniões fundamentadas previamente à tomada colectiva das decisões pelos órgãos. Não devemos eliminar a discussão colectiva, mas será muito mais profícuo fazê-lo entre interlocutores informados e que estudam previamente os “dossiers”. As actuais plataformas informáticas, que já são utilizadas para o efeito, deverão tornar-se o meio privilegiado de fornecer informação em tempo aos decisores institucionais a todos os níveis de competência. Este será um dos factores de promoção da eficiência, também pela redução do tempo consumido pelas reuniões dos diversos órgãos universitários.

### **2.8.2.2 “e-governance” e apoio informático**

A UE dispõe do Sistema Integrado de Informação da UE (SIIUE) em desenvolvimento progressivo há vários anos por uma pequena equipa dos Serviços de Informática. O SIIUE já permite muitas operações “on-line” nomeadamente na parte do registo

académico (Inscrições, pagamentos de propinas, lançamento de notas, etc.) de controlo da execução financeira dos projectos, recibos de vencimento, SIADAP, etc. O SIIUE constitui um instrumento indispensável ao funcionamento da UE, que proporciona ganhos de eficiência manifestamente importantes. Por outro lado, o sistema de informação e gestão documental – GESDOC – tornou-se uma ferramenta importante para a desmaterialização da documentação e agilização da tramitação documental. Prosseguirei a política de desenvolvimento e extensão do SIIUE e do GESDOC de modo a cobrirem outras áreas de actividade e terem utilização geral por todos membros da comunidade universitária.

Outro objectivo a concretizar será a disponibilização do serviço “Balcão do Estudante” onde o utente deverá poder tratar qualquer documentação respeitante à sua relação com a Universidade.

### **2.8.2.3 A equipa reitoral**

Nos termos dos artºs 23 e 24 dos “Estatutos da UE” nomearei 4 Vice-Reitores para me coadjuvarem na governação da UE, com os seguintes pelouros:

1. Superintendência do ensino/aprendizagem, programas de intercâmbio de estudantes, professores e funcionários, acções integradas;
2. Superintendência das actividades de investigação, de ligação à envolvente social e empresarial, cooperação regional, nacional e internacional;
3. Superintendência de instalações, equipamentos e desenvolvimento de infra-estruturas;
4. Promoção geral da Qualidade Institucional, avaliação, modernização institucional, acção social universitária e relações com as organizações estudantis (AAUE, Núcleos de Cursos), organizações de docentes e funcionários.

Nomearei ainda pró-reitores, nos termos do art.º 25 dos Estatutos da UE com delegação de competência para tarefas específicas.





#### 2.8.2.4 Subsidiariedade

Como Reitor delegarei nos Vice-Reitores e nos pró-Reitores um conjunto de competências, que são próprias do Reitor, com o objectivo tornar mais ágil o processo de decisão, no quadro da minha coordenação da equipa reitoral.

Nos Directores das Escolas delegarei o conjunto das competências necessário e coerente para que estes possam cumprir a missão que estatutariamente lhes incumbe. Convidarei os Directores das Escolas e do IIFA para reuniões de trabalho periódicas no sentido de analisarmos tempestivamente os problemas que afectam as Escolas e o IIFA na sua relação com a Universidade e com entidades externas, e em conjunto, serem preparadas soluções.

De igual modo, delegarei no Administrador um conjunto coerente de competências do foro administrativo que lhe permitam cumprir a função que lhe é própria.

Universidade de Évora, Dezembro de 2009,

*“One unique feature of higher intellectual institutions is that they conceive of science and scholarship as dealing with ultimately inexhaustible tasks: this means that they are engaged in an unceasing process of inquiry.*

*The lower levels of education present closed and settled bodies of knowledge. The relation between teacher and pupil at the higher level is a different one from what it was at the lower levels.*

*At the higher level, the teacher does not exist for the sake of the student; both the teacher and student have their justification in the common pursuit of knowledge. The teacher’s performance depends on the students’ presence and interest – without this, science and scholarship would not grow. If the students who are to form his audience did not come before him of their own free will, he, in his quest for knowledge, would have to seek them out. The goals of science and scholarship are worked towards most effectively through the synthesis of the teacher’s and the students’ dispositions. The teacher’s mind is more mature but it is also somewhat one-sided in its development and more dispassionate; the student’s mind is less able and less committed but it is nonetheless open and responsive to every possibility. The two together are a fruitful combination.”*

Humboldt, W. v. *On the Spirit and the Organizational Framework of Intellectual Institutions in Berlin*. *Minerva* 8, 242-250 (cited by Jón Torfi Jónasson, “Inventing Tomorrow’s University: Who is to Take the Led?”, *Observatory Magna Charta Universitatum*, p. 40, Ed. Bononia Un. Press, 2008).