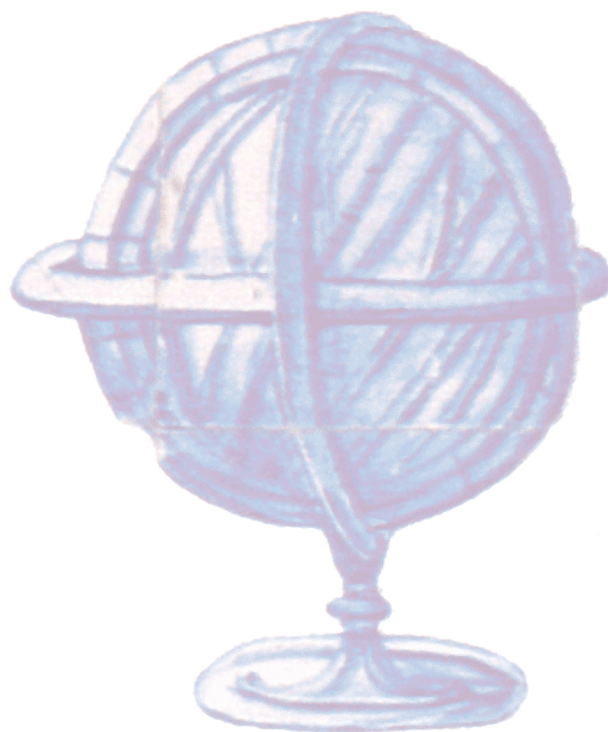


ELEIÇÃO DO REITOR

MARÇO 2018



PROGRAMA DE CANDIDATURA

ANA COSTA FREITAS



ÍNDICE

SINOPSE	4
INTRODUÇÃO	5
A MISSÃO	7
O QUE NOS PROPUSEMOS, O QUE FOI FEITO, O QUE FICOU POR FAZER	7
AS CONQUISTAS MAIS RELEVANTES DESTES 4 ANOS	8
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	10
OBJECTIVOS DE GESTÃO	13
CONSOLIDAÇÃO DAS "ÁREAS ÂNCORA"	13
DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO QUE CRUZE ENSINO E INVESTIGAÇÃO	16
SUSTENTABILIDADE	18



UM MODELO EDUCATIVO PARA UMA SOCIEDADE
EM MUDANÇA

21

MEDIDAS

27

METAS

35

INDICADORES

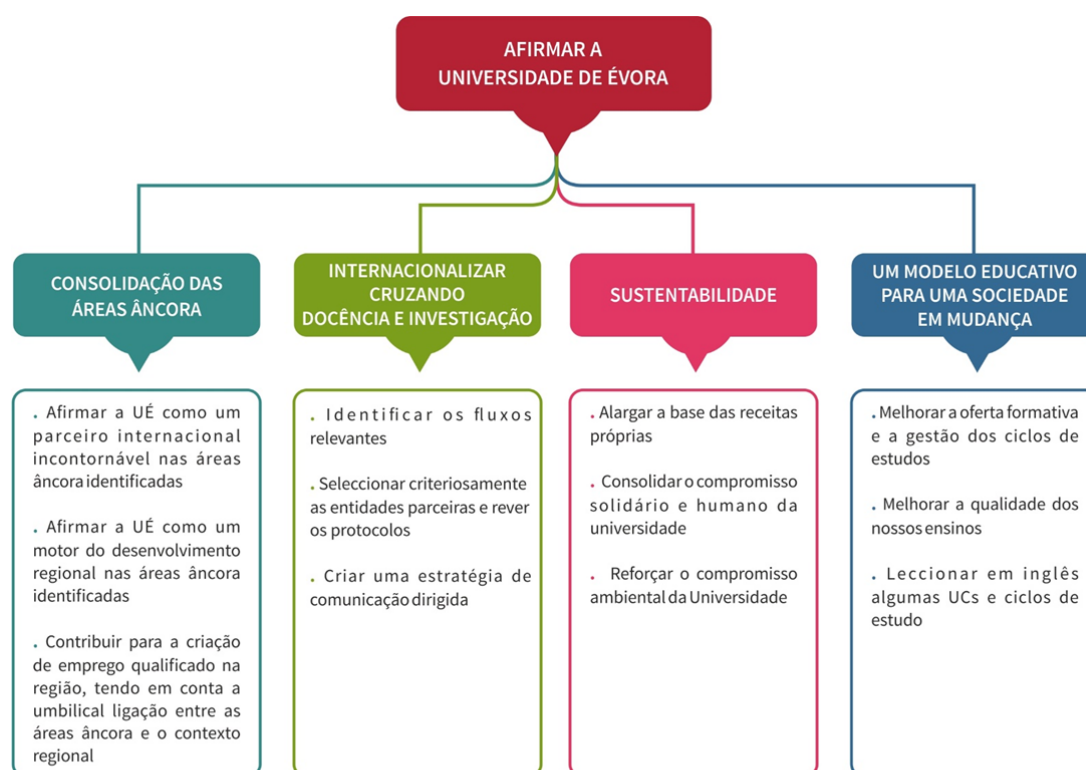
37

CONCLUSÃO

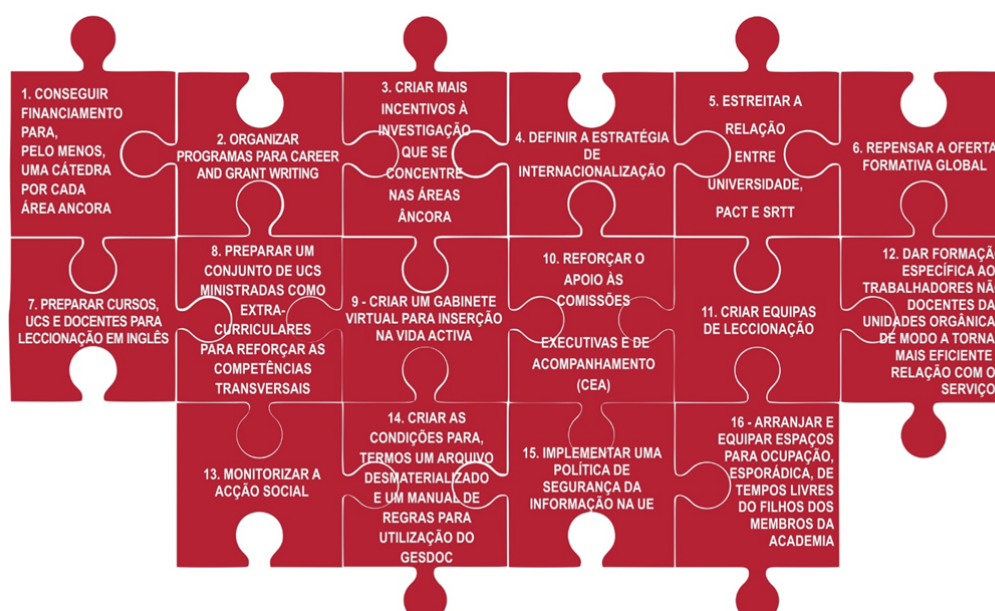
37



SINOPSE



16 MEDIDAS





INTRODUÇÃO

A sociedade vive hoje um momento relevante; embora longe do conceito das primeiras Universidades, o papel central das Universidades e do Conhecimento é reconhecido como importante para o desenvolvimento e as Universidades perceberam os desafios entusiasmantes com que se deparam quando colocam o conhecimento ao serviço da sociedade.

Em resumo, TODOS, apesar de linguagens ainda não universalmente perceptíveis, entendemos que sem “socialização do conhecimento” produzido levaremos muito mais tempo a atingir um desenvolvimento (global) sustentável. Não podemos mais ignorar alertas vindos da “ciência” (por exemplo, as alterações climáticas) e temos que estar cada vez mais despertos para os desafios que se colocam e para os quais NÓS, Universidades, TEMOS que dar/procurar/ desenvolver soluções.

E se esta é uma obrigação da Universidade, temos que garantir que os que formamos (e esse será sempre um desígnio MAIOR: somos responsáveis pelo FUTURO) estão incluídos nas nossas prioridades, sabendo nós que os devemos preparar para reconhecerem os vários desafios e estarem conscientes de que os terão de abordar.

Por vezes voltamos ao início, tal como fazemos muitas vezes na nossa vida: a base das Universidades iniciais era comunicação, circulação de conhecimento e multidisciplinaridade; a internacionalização era natural pois circulava-se na Europa, procurando os ensinamentos dos melhores “mestres”.

Neste momento da história, a multidisciplinaridade é um facto, a globalização e a circulação de conhecimento também; mas somos muito menos elitistas, reconhecendo que a massificação da Educação (toda a



educação) é a base de uma sociedade verdadeiramente democrática e que temos, para com a sociedade, uma responsabilidade: garantir um desenvolvimento sustentável, deixando um mundo para as gerações futuras. Só a ciência, com o conhecimento que produz e com a forma como o transfere, pode permitir que isto aconteça; sendo as gerações futuras quem vai ter a responsabilidade de manter este paradigma, ligar cada vez mais a ciência ao ensino destas gerações é fundamental.

Hoje a qualidade das Universidades tem que estar associada à excelência na investigação, quer fundamental quer aplicada, mas também, e porventura principalmente, à excelência do ensino, à capacidade de transferência/circulação de conhecimento e à capacidade de desenvolvimento do espírito inovador, empreendedor, humanista e artístico.

Todos estes temas fazem parte da responsabilidade das actuais Universidades: a excelência da investigação tem que estar associada ao desenvolvimento económico e a excelência do ensino tem que garantir, no futuro, que estamos no bom caminho.

A multidisciplinaridade reconquistou o seu lugar no léxico universitário e o valor do trabalho em rede foi reconhecido, quer ao nível do ensino quer da investigação. Por outro lado, a competição é feroz, pelo que NUNCA conseguindo ser excelentes em tudo, temos de o ser nas áreas que escolhermos.

Faz igualmente parte da sociedade actual, e bem, o direito ao bem-estar social, ao reconhecimento do mérito e à contínua melhoria das condições de vida de TODOS, neste caso particular dos membros desta Academia: trabalhadores docentes, não docentes e estudantes. São estas reflexões e



estes desígnios que espero tenham norteado o meu mandato anterior e que tentarei seguir neste novo mandato a que me proponho.

Ser EXCELENTE enquanto Instituição sem NUNCA esquecer que são as PESSOAS que nos permitirão atingir essa excelência.

A MISSÃO

Tal como afirmei no programa que apresentei em 2014, a missão da Universidade é preparar as futuras gerações e assegurar a produção e difusão do conhecimento ao conjunto da sociedade, contribuindo desta forma para o seu desenvolvimento. O futuro depende da qualidade com que a universidade consiga cumprir esta missão, formando uma geração excelente, capaz de enfrentar os desafios de uma sociedade em constante evolução.

O programa que agora apresento pretende ser o corolário lógico dos últimos 4 anos, identificando aquilo que não foi plenamente conseguido, reforçando aquilo que o empenhamento de todos permitiu concretizar e identificando os novos desafios, a que o novo ciclo, partindo de uma Universidade reforçada, deve almejar.

O QUE NOS PROPUSEMOS, O QUE FOI FEITO E O QUE FICOU POR FAZER

O programa com que me apresentei ao mandato que agora termina foi detalhado num plano estratégico, discutido com a Academia, no qual



foram identificadas 6 linhas de orientação estratégica, em volta das quais se desenvolveram os vectores que consubstanciavam a orientação estratégica da Universidade. Todos os vectores eram acompanhados de indicadores de realização, de forma a permitir acompanhar a sua evolução e a, chegados aqui, poder fundamentadamente dizer à Academia o que correu bem e onde ficámos aquém das nossas expectativas. Ainda não chegámos ao final do período definido, mas os indicadores já estão integralmente cumpridos em cerca de 80% dos casos.

AS CONQUISTAS MAIS RELEVANTES DESTES 4 ANOS

- Alargamento da base de apoio às áreas âncora
- Definição de uma estratégia para a Investigação
- Dinamização da rede SRTT
- Prémios à actividade de investigação
- Criação do gabinete UniMed na Universidade de Évora e liderança da *subnetwork* “Água e Energia”
- Liderança do programa PRIMA
- Dinamização do Polo de Alter do Chão
- Abertura do campo arqueológico de Pisões
- Criação e Financiamento da Cátedra aeroespacial
- Financiamento da Cátedra de Biodiversidade
- Contribuição para a criação em Évora de um Instituto *Fraunhofer* – assinatura do protocolo a 15 de Fevereiro 2018
- Liderança do Gabinete CRUP/CRUE em Bruxelas



- Inclusão da UE no EIT *Health*
- Membros do CoLab DTx – Transformação digital na indústria, *assinatura em 15 de Fevereiro 2018.*
- Membros do CoLab Forest WISE, Floresta e Fogos, *assinatura dia 15 de Fevereiro 2018.*
- Alargamento da base de receitas próprias
- Reforço do corpo docente e abertura de concursos para docentes (50 concursos em dois anos)
- Concursos para Investigadores (9 concursos já abertos)
- Orçamento específico para apoio à docência (reequipamento de laboratórios, salas de aula, etc.)
- Regulamento dos serviços e alargamento dos cargos dirigentes
- Consolidação de 25 mobilidades de não docentes
- Concursos não docentes
- Criação da Universidade Saudável
- Reforço do Fase-UE
- Criação do Banco de Livros e do Banco de Roupas
- Certificação pela Apcer das três Unidades de alimentação do Colégio Luís António Verney e Bar Pedro da Fonseca.
- Lançamento dos Concursos de:
 - acessibilidades (CES e Leões)
 - U-bike
 - recuperação dos Jardins da Mitra
 - Eficiência Energética na Universidade (Pólo da Mitra e Leões)
 - Concurso para residências
- Criação do C. *Alumni* e realização do 1º encontro *Alumni* UÉvora (3 de Março de 2018)



- Auditoria à segurança da Informação na UÉ.
- Mapeamento de competências organizacionais e de pessoal não docente da Universidade de Évora.
- Tramitação processual no âmbito da Certificação dos Serviços de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015."

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Porque entendo que a Academia aderiu ao mandato que agora termina e que a Universidade de Évora continua a pretender afirmar-se no contexto nacional e internacional procurando atingir a excelência, garantir a formação de gerações bem preparadas para o futuro, contribuir para o desenvolvimento do país, gerando conhecimento e partilhando-o e afirmar-se como um dos principais motores do desenvolvimento regional, candidato-me, de novo, a Reitora da Universidade de Évora. O programa que apresento pretende manter a Universidade no caminho iniciado há 4 anos, reforçando os aspectos positivos, corrigindo as deficiências e consolidando a excelência como a base do desenvolvimento da Universidade.

Este programa de candidatura estrutura-se em torno de quatro objectivos estratégicos, que são os seguintes:



- I. **CONSOLIDAÇÃO DAS “ÁREAS ÂNCORA”** - uma universidade que se projecta através das suas áreas de excelência reconhecidas

As áreas consideradas âncora na Universidade de Évora, pela sua importância em termos de produção de conhecimento, têm que ser o rosto da excelência da Universidade. Devem ser revistas sempre que necessário mas, principalmente, têm que ser fortalecidas em recursos humanos, em investimento e em projecção internacional numa acção conjunta dos docentes e investigadores e dos diferentes órgãos da Universidade.

- II. **DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO QUE CRUZE ENSINO E INVESTIGAÇÃO** - uma universidade focada

Com este objectivo procura-se aproveitar os canais abertos pela internacionalização da investigação para ancorar a internacionalização do ensino, reforçando a cooperação com os parceiros mais estratégicos.



III. **SUSTENTABILIDADE** - uma universidade económica, social e ecologicamente sustentável.

A sustentabilidade económica continua a ser vital! Para ser atingida é necessário reforçar a gestão integrada dos vários corpos e unidades orgânicas tendo subjacente um relacionamento Institucional adequado e transparente.

A sustentabilidade social e humana, apesar de algumas melhorias verificadas, continua a não poder ser descurada.

A sustentabilidade ecológica deve ser mais aprofundada, alargando a responsabilidade ambiental da Universidade.

IV. **UM MODELO EDUCATIVO PARA UMA SOCIEDADE EM MUDANÇA** - uma universidade para o futuro.

Criar um modelo educativo que prepare os alunos da UÉ para os desafios de uma sociedade em mudança e para serem actores relevantes num mundo global. Formar cidadãos conscientes a nível social, económico, ambiental e com uma mente aberta às diferenças culturais.

Para atingir estes objectivos estratégicos é necessário definir, para cada um deles, objectivos de gestão que sustentem a estratégia delineada.



OBJECTIVOS DE GESTÃO

I – CONSOLIDAÇÃO DAS “ÁREAS ÂNCORA”

As “áreas âncora” emergiram, a partir das ideias lançadas no início do mandato e da aprovação do Plano Estratégico; ao longo deste mandato foram sendo adaptadas e reinventadas por via da discussão interna e contingências externas.

Para consolidar as áreas âncora, importa assegurar o cumprimento de três objectivos de gestão:

- a) Afirmar a UÉ como um parceiro internacional incontornável nas áreas âncora identificadas;
- b) Afirmar a UÉ como um motor do desenvolvimento regional nas áreas âncora identificadas;
- c) Contribuir para a criação de emprego qualificado na região, tendo em conta a umbilical ligação entre as áreas âncora e o contexto regional;



CONSOLIDAÇÃO DAS ÁREAS ÂNCORA

- Afirmar a UÉ como um parceiro internacional incontornável nas áreas âncora identificadas
- Afirmar a UÉ como um motor do desenvolvimento regional nas áreas âncora identificadas
- Contribuir para a criação de emprego qualificado na região, tendo em conta a umbilical ligação entre as áreas âncora e o contexto regional

AFIRMAR A UÉ COMO UM PARCEIRO INTERNACIONAL INCONTORNÁVEL NAS ÁREAS ÂNCORA IDENTIFICADAS

O reconhecimento interno da mais valia da organização proposta, baseada nas áreas âncora, sustenta a capacidade de afirmação da UÉ nestas áreas. A reorganização dos centros de investigação, já iniciada, bem como a alargada discussão interna que lhe deu origem, foram um primeiro passo neste sentido. É agora necessário que coordenadamente trabalhemos para nos tornarmos indispensáveis no contexto da investigação/inação internacional nestas áreas: mais projectos em consórcio, dentro da



Universidade e com actores externos, mais publicações científicas, mais mobilidade, são acções a ter em conta neste caminho.

AFIRMAR A UÉ COMO UM MOTOR DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NAS ÁREAS ÂNCORA IDENTIFICADAS

A dinâmica criada com o fortalecimento do reconhecimento nacional e internacional nestas áreas é determinante para o desenvolvimento regional, quer porque a região é, como já várias vezes afirmei, o nosso laboratório vivo, quer porque a investigação, com a inerente transferência de conhecimento, é um inegável factor de progresso económico.

O crescimento baseado em inovação vai também ao encontro da estratégia europeia, pelo que a nossa atenção à reprogramação, por um lado, e à definição do próximo período de programação, são questões das quais não nos podemos, em qualquer circunstância, alhear.

CONTRIBUIR PARA A CRIAÇÃO DE EMPREGO QUALIFICADO NA REGIÃO, TENDO EM CONTA A UMBILICAL LIGAÇÃO ENTRE AS ÁREAS ÂNCORA E O CONTEXTO REGIONAL

Este progresso económico, sustentado em inovação, contribui para contrariar a deriva demográfica que o interior, no seu conjunto, e o Alentejo em particular, têm vindo a sofrer. Como instituição pública que somos, o desenvolvimento regional é evidentemente uma das nossas preocupações.

A aproximação à região, que se consubstancia numa estratégia ancorada em áreas regionalmente relevantes, discutida com as autarquias e as empresas, permite-nos almejar a ser um actor indispensável para assegurar o desenvolvimento harmonioso do Alentejo.



II- DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO QUE CRUZE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

A Universidade de Évora já é uma Universidade internacional. No entanto, como ficou bem patente no estudo elaborado pelo MCTES em cooperação com a Agência Nacional Erasmus + Educação e Formação, Portugal e as IES Portuguesas (e a Universidade de Évora não é excepção), não têm uma estratégia coerente e estruturada de mobilidade e, principalmente, não a têm articulada com a internacionalização ao nível de investigação.

As mobilidades “in” e “out” não coincidem, nem entre si, nem com os fluxos de investigação. Devemos procurar as sinergias que garantam a cooperação, o desenvolvimento e a excelência.

Para a concretização deste objectivo eminentemente estratégico, identificamos três objectivos de gestão:

- a) Identificar os fluxos relevantes
- b) Seleccionar criteriosamente as entidades parceiras e rever os protocolos
- c) Criar uma estratégia de comunicação dirigida



INTERNACIONALIZAR CRUZANDO DOCÊNCIA E INVESTIGAÇÃO

- Identificar os fluxos relevantes
- Seleccionar criteriosamente as entidades parceiras e rever os protocolos
- Criar uma estratégia de comunicação dirigida

IDENTIFICAR OS FLUXOS RELEVANTES

A Universidade conseguiu, ao longo dos últimos anos, progressos importantes no que diz respeito à internacionalização e à mobilidade (docente, discente e não docente). Aumentámos significativamente em número, quer as parcerias internacionais, quer a mobilidade, particularmente a mobilidade "in". Hoje o objectivo tem de ser mais ambicioso. Precisamos agora de saber exactamente onde estão as nossas parcerias, de onde vêm todos os que nos escolhem e para onde vão todos os que saem em mobilidade "out".



Precisamos por isso de desenvolver um sistema de informação que permita esta identificação e, a partir dele, fazer as nossas escolhas.

SELECCIONAR CRITERIOSAMENTE AS ENTIDADES PARCEIRAS E REVER OS PROTOCOLOS

Não sendo a mobilidade e a internacionalização excepções, é necessário seleccionar os critérios que nos permitam afirmar que as nossas escolhas correspondem à nossa estratégia, ou seja, se queremos ser excelentes, devemos sempre procurar a excelência nos nossos parceiros; se nos queremos afirmar nas nossas áreas âncora, devemos sempre procurar parceiros relevantes nessas áreas.

CRIAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DIRIGIDA

Como é evidente, estas decisões condicionam a estratégia de comunicação a desenvolver. Sabendo para quem queremos comunicar, devemos focar a nossa estratégia de comunicação externa: como comunicamos as particularidades da nossa situação geográfica, as especificidades do nosso mundo rural (e urbano), a individualidade do nosso património, a atractividade dos nossos sectores emergentes, numa palavra, como comunicamos aos excelentes a nossa excelência.

III. SUSTENTABILIDADE

Como antes afirmei, a sustentabilidade, nas suas três vertentes, é incontornável e não pode deixar de estar presente como um dos objectivos estratégicos.



Para a prossecução deste objectivo estratégico, e considerando o que já foi alcançado, identificam-se os seguintes objectivos de gestão:

- a) Alargar a base das receitas próprias
- b) Consolidar o compromisso solidário e humano da Universidade
- c) Reforçar o compromisso ambiental da Universidade

SUSTENTABILIDADE

- Alargar a base das receitas próprias
- Consolidar o compromisso solidário e humano da universidade
- Reforçar o compromisso ambiental da Universidade



ALARGAR A BASE DAS RECEITAS PRÓPRIAS

É indiscutível que o orçamento da Universidade apresenta um problema estrutural. É indiscutível, também, que a principal despesa no nosso orçamento são salários. Finalmente, é indiscutível que somos uma Universidade, procuramos excelência, e as pessoas são os actores desta excelência, o que significa que temos que recompensar o mérito e incentivar a progressão.

É necessário por isso aumentar a receita, o que não se fará, certamente, por via de aumentos do orçamento de Estado, pelo que implica o alargamento da base de receitas próprias. E este tem sido um desígnio que temos seguido mas que não podemos nunca abandonar.

CONSOLIDAR O COMPROMISSO SOLIDÁRIO E HUMANO DA UNIVERSIDADE

A Universidade de Évora é uma universidade pública. A sua responsabilidade social e humana implica preocupação com as várias etapas da vida dos estudantes, garantindo que mais estudantes acedem ao ensino superior e que mais estudantes estão preparados para ter sucesso depois de concluírem o ensino superior.

Esta responsabilidade social e humana tem que ter em conta, também, os trabalhadores (docentes e não docentes). Por um lado é importante a criação de condições que facilitem a conciliação da vida profissional com a vida pessoal; por outro lado, é necessário não esquecer a justiça de reconhecer o mérito, bem como a necessidade de garantir um rejuvenescimento do corpo dos trabalhadores que permita uma evolução continuada e sustentável do que temos atingido até hoje.



REFORÇAR O COMPROMISSO AMBIENTAL DA UNIVERSIDADE

No actual contexto de alterações climáticas, a sustentabilidade ambiental tem que ser um pilar efectivo da consciência social. Precisamos por isso de prosseguir os nossos esforços no sentido de minimizar os efeitos ambientalmente negativos da nossa actividade. Estamos numa situação privilegiada para o fazer, porque desenvolvemos investigação e somos o paradigma da inovação. Preservar o capital ambiental para o futuro tem que ser parte do nosso ADN.

IV . UM MODELO EDUCATIVO PARA UMA SOCIEDADE EM MUDANÇA

Criar um modelo educativo que prepare os alunos da UÉ para os desafios de uma sociedade em mudança e para serem actores relevantes num mundo global, bem como formar cidadãos conscientes a nível social, económico e ambiental e com uma mente aberta às diferenças culturais, devem ser as nossas linhas condutoras.

Uma boa formação universitária pressupõe a aquisição de conhecimentos de natureza científica e técnica. No mundo actual, em que a mudança é constante, é essencial preparar os alunos para saber resolver problemas novos, para saberem adaptar o que aprenderam a situações novas, para serem inovadores e empreendedores. Para além destas competências, num mundo em que a comunicação é essencial, é importante desenvolver também competências de comunicação. Se, para além disso, fomentarmos valores humanísticos e aceitação de diferenças culturais, se estimularmos os alunos a apreciar as várias formas de criação artística e a desenvolver



hábitos saudáveis de vida, estaremos a oferecer uma formação de elevada qualidade.

Temos que garantir que nos distinguimos pela qualidade do ensino a nível nacional e também a nível internacional. Só assim conseguiremos boas parcerias e captar bons alunos nacionais e internacionais. As acções que propomos visam aumentar a qualidade dos nossos ensinos a vários níveis, desde o nível mais macro da qualidade da oferta formativa até ao nível mais micro da qualidade da leccionação, sem esquecer nunca que as competências transversais e as actividades de *Life Long Learning* devem ser oferecidas a todos, incluindo não-docentes e docentes.

Estes objectivos passam por:

- a) Melhorar a oferta formativa e a gestão dos ciclos de estudos;
- b) Melhorar a qualidade dos nossos ensinos;
- c) Leccionar em inglês algumas UCs e ciclos de estudo;



UM MODELO EDUCATIVO
PARA UMA SOCIEDADE
EM MUDANÇA

- . Melhorar a oferta formativa e a gestão dos ciclos de estudos
- . Melhorar a qualidade dos nossos ensinamentos
- . Lecionar em inglês algumas UCs e ciclos de estudo

MELHORAR A OFERTA FORMATIVA E A GESTÃO DOS CICLOS DE ESTUDO

Até ao momento, a oferta formativa tem estado muito ligada aos departamentos: a maioria dos ciclos de estudos é (ou foi) proposto por um departamento concreto, e a maioria das UCs do ciclo de estudos é tutelada por esse departamento. Este tipo de processo *bottom-up*, apesar de demonstrar pró-actividade por parte dos departamentos, leva a uma oferta formativa em cada Escola, e no conjunto da Universidade, insuficientemente articulada, onde dificilmente se exploram sinergias e onde há demasiadas redundâncias, podendo mesmo chegar-se a oferecer cursos concorrentes



entre si. A falta de racionalização da oferta formativa pode justificar, em parte, a procura demasiado baixa de inúmeros ciclos de estudo, o que os torna dificilmente sustentáveis e pedagogicamente pouco interessantes, reduzindo drasticamente a massa crítica necessária para que haja uma troca de conhecimentos e uma discussão científica estimulante entre discentes e docentes. Para identificar problemas de redundâncias e explorar sinergias, é necessária uma análise do conjunto da oferta formativa (uma abordagem *top-down*). A melhoria da oferta formativa, sobretudo nos 2º e 3º ciclos, exige um esforço conjunto da Reitoria e das Direcções das Escolas para elaborar uma proposta fundamentada e estruturada, que deverá posteriormente ser aprovada nos órgãos competentes.

Se reduzirmos o número de cursos de 2º e 3º ciclos, aumentando a procura de cada um e a sua sustentabilidade, cruzando esta oferta com a investigação que fazemos, teremos uma melhoria clara na qualidade do nosso ensino.

É igualmente importante melhorar a gestão dos nossos ciclos de estudos. As Comissões Executivas e de Acompanhamento (CEA) têm um papel essencial para melhorar a qualidade dos cursos. É necessário reconhecer o trabalho das CEA e os casos em que há lideranças fortes; havendo “boas práticas” reconhecidas, é necessário reproduzir essas boas práticas. Devemos ter a preocupação de fazer “formação” para CEA e também de introduzir modelos que nos permitam acompanhar e monitorizar o trabalho que cada uma desenvolve.



MELHORAR A QUALIDADE DOS ENSINOS

O nosso sistema de qualidade (SIGQ) permite quer a identificação de insuficiências no ensino, quer a identificação de situações de excelência. Os casos de excelência merecem ser estudados para identificar «boas práticas» e disseminá-las. Nos casos em que há insuficiências, há que identificar as causas, propor medidas concretas para as resolver, implementá-las e a avaliar o seu impacto. Se assim não for, o sistema perde credibilidade junto dos participantes no processo (docentes e discentes).

As medidas concretas para melhoria da qualidade dos ensinoss carecem de discussão nos Conselhos Pedagógicos.

LECCIONAR EM INGLÊS ALGUMAS UNIDADES CURRICULARES E/OU ALGUNS CICLOS DE ESTUDO

A captação de alunos estrangeiros tem, quase sempre, uma vantagem imediata que é aumento das nossas receitas próprias, o que nos torna menos vulneráveis a aspectos como alterações demográficas desfavoráveis ou alterações nas regras de financiamento. Mas a maior vantagem de recebermos alunos estrangeiros é propiciar aos nossos alunos um ambiente de aprendizagem mais multicultural, o que enriquece muito a sua formação. A mistura de nacionalidades e de culturas vai contribuir para que os estudantes adquiram uma visão mais universal, para que compreendam melhor e respeitem as diferenças culturais, para que sejam mais «cidadãos do mundo».

A captação de alunos estrangeiros não deve, por isso, ficar restrita a alunos oriundos de países de expressão portuguesa, porque isso limita o carácter global da Universidade que queremos ser, a imagem e reconhecimento que



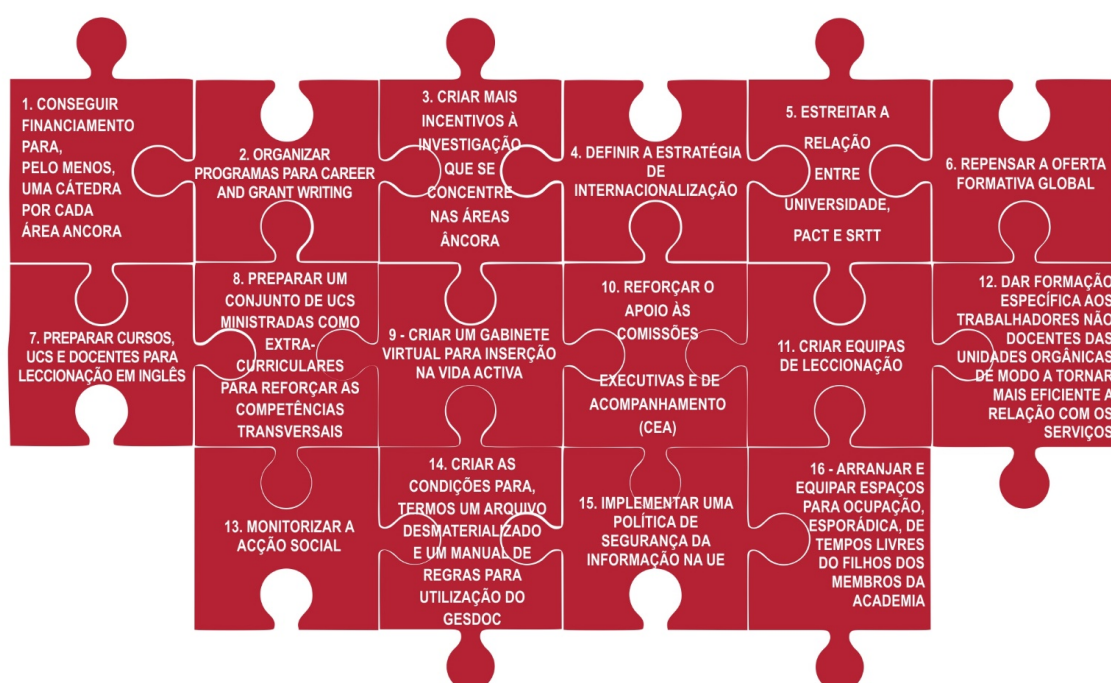
queremos ter e a nossa capacidade para conseguirmos melhorar parcerias e acordos de mobilidade. Assim, é necessário implementar a leccionação em inglês de parte dos nossos ensinos, dando esse passo de forma pensada, cautelosa mas determinada.

A concretização dos objectivos estratégicos, decompostos nos objectivos de gestão apresentados anteriormente, implica a tomada de um vasto conjunto de **MEDIDAS** com efeitos transversais a toda a estratégia delineada.



MEDIDAS

16 MEDIDAS



1. CONSEGUIR FINANCIAMENTO PARA, PELO MENOS, UMA CÁTEDRA POR CADA ÁREA ÂNCORA

A consolidação das áreas âncora necessita de investimento e de liderança; O programa de cátedras em parceria com agentes externos é uma oportunidade única de promover essa consolidação. Devemos tentar reforçar cada vez mais esta componente.



2. ORGANIZAR PROGRAMAS PARA CAREER AND GRANT WRITING

Os nossos docentes e Investigadores têm que ser capazes de atrair mais qualidade e mais Investigação. Em quase toda a Europa estes objectivos são conseguidos com formação que permite escrever propostas mais atractivas e ganhar competitividade em termos de carreira. A Universidade precisa de ganhar visibilidade e uma das formas é concorrer, e ganhar, uma ERC Grant. Os docentes/investigadores devem para isso ter preparação adequada, que lhes permita ser competitivos nos programas a que se candidatam.

3. CRIAR MAIS INCENTIVOS À INVESTIGAÇÃO QUE SE CONCENTRE NAS ÁREAS ÂNCORA

Se queremos garantir a qualidade, o reconhecimento nacional e Internacional das áreas âncora temos que criar incentivos à investigação e aos docentes e investigadores que abracem estes desafios. Para além dos prémios à investigação já existentes, serão atribuídas anualmente 4 bolsas de 3º ciclo (isenção de propinas) para os melhores estudantes que se inscrevem nos cursos considerados prioritários para cada área âncora. Será participada uma acção de divulgação conjunta de resultados de investigação nas áreas âncora e será preparada uma acção de divulgação nacional e internacional com *target* e modelo a especificar e definir em tempo.

4. DEFINIR A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Elaborar uma estratégia de internacionalização passa por garantir que as nossas deslocações e as dos nossos alunos e dos nossos trabalhadores não docentes são dirigidas e coordenadas. É necessário, após a identificação dos fluxos, escolher o que realmente nos interessa e para esses casos



(focados nas nossas áreas âncora) fazermos uma comunicação específica, dirigida e agressiva. O diagnóstico da percepção, valor e limiar de alcance da marca Universidade de Évora tem vindo a ser realizado; o passo seguinte será ser criterioso nas escolhas e decisões;

A oportunidade de termos da liderança do programa PRIMA e de sermos responsáveis pelo gabinete do CRUP/CRUE em Bruxelas permite-nos uma grande dinâmica Internacional. Estas acções, ligadas ao esforço que é feito por todos os docentes e investigadores, devem ser potenciadas estabelecendo mais consórcios que nos permitam concorrer a programas internacionais, nomeadamente Europeus, com força e com equipas ganhadoras. A utilização preferencial desses consórcios para estabelecer acordos de formação conjunta ou para estabelecer acordos de mobilidade e consórcios de investigação deve ser potenciada e interligada.

5. ESTREITAR A RELAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE, PACT E SRTT

Concluímos com êxito a 1ª fase do PACT. Quer o Alentejo quer a Universidade de Évora necessitam de uma grande dinamização da estratégia de **transferência de conhecimento**, de **criação de emprego qualificado** e principalmente de interligação e cooperação de todos os actores da região. A dinamização da SRTT foi conseguida na fase de concurso aos primeiros avisos do A 2020. Esta dinâmica não pode ser descurada. Está para abrir o concurso para a 2ª fase do PACT. Nesta 2ª fase há que definir, também no PACT, as áreas chave, que farão a região trabalhar, definitivamente, de forma coordenada.



6. REPENSAR A OFERTA FORMATIVA GLOBAL

Criação de grupos de trabalho com docentes de várias áreas científicas para elaborar propostas de reestruturação da oferta formativa (eliminando cursos, fundindo cursos, mantendo outros). Estas propostas devem ser discutidas e apreciadas nos órgãos adequados.

7. PREPARAR CURSOS, UCS E DOCENTES PARA LECCIONAÇÃO EM INGLÊS

Se a Universidade se quer afirmar no Contexto Internacional, e ao mesmo tempo preparar os seus alunos para se preparem para o mundo global em que vivemos, tem que identificar claramente, que unidades curriculares, ou que cursos, lecciona em Inglês. Receber alunos em Mobilidade sem esta clarificação causa perturbação e, no limite, dá uma informação falsa. É necessário fazer o levantamento do que podemos/queremos leccionar em Inglês, definir as condições para que tal aconteça, e preparar os docentes dispostos a enfrentar este desafio com as ferramentas necessárias para sermos capazes de o abraçar com a qualidade que não queremos, em circunstância alguma, diminuir.

8. PREPARAR UM CONJUNTO DE UCS A SEREM MINISTRADAS COMO EXTRA-CURRICULARES MAS QUE POSSAM REFORÇAR AS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS DOS QUE AS FREQUENTAM

Cada vez mais os estudantes enfrentam desafios novos, é necessário prepará-los para esse mundo sempre em mudança. Preparar um conjunto de unidades curriculares optativas, com condições de funcionamento definidas, que possam reforçar as competências transversais que queremos, e devemos dar aos nossos estudantes é fundamental; estas unidades curriculares podem ser ministradas por módulos ou não, consoante se recorra



a docentes da UE, *alumni* ou *stakeholders* externos. Estas unidades curriculares devem ser diversas, mas constantes e regulares na sua disponibilização aos estudantes e muito focadas em ajudar os estudantes a prepararem-se para a vida activa.

9. CRIAR UM GABINETE VIRTUAL PARA INSERÇÃO NA VIDA ACTIVA

A preocupação com os estudantes não pode terminar quando acabam a sua formação; a sua inserção na vida activa tem que ser acompanhada e, sempre que possível, monitorizada. A criação de uma ferramenta *on-line*, apoiada não só na disponibilidade dos nossos docentes mas também na rede *ALUMNI*, que permita, sem constrangimentos, num dos momentos mais difíceis da vida, que é a entrada no chamado "mundo real", ajudar é seguramente uma mais valia para os nossos recém diplomados . Podemos e devemos esforçar-nos por dar este apoio aos nossos estudantes.

10. REFORÇAR O APOIO ÀS COMISSÕES EXECUTIVAS E DE ACOMPANHAMENTO (CEA)

O trabalho das CEA deve ser reconhecido e apoiado, incluindo nos estatutos, por exemplo, uma redução de carga horária e fazendo cursos e workshops internos para disseminação de boas práticas. Pode e deve ser criado um manual da CEA, com um sumário das várias funções a desempenhar e procedimentos que devem ser efectuados no SIUE. Tudo isto contribuirá para uma maior eficiência na gestão dos cursos e uma maior facilidade de comunicação entre serviços e docentes, sendo também um apoio indiscutível à acção das CEA.



11. CRIAR EQUIPAS DE LECCIONAÇÃO

Preparar novos docentes para que haja uma “equipa” responsável por uma unidade curricular (em vez de um docente) ajudará a identificar métodos de ensino mais eficazes, onde os alunos participem, de forma mais activa e se envolvam mais, tornando a UC mais atractiva. Tem também a vantagem de tornar a UC menos dependente de um docente em particular, aumentando a estabilidade/robustez da própria UC e tornando a Universidade mais resiliente quanto à gestão do corpo docente e aos problemas que surgem como consequência, de circunstâncias externas tais como envelhecimento/doença/ sabática etc.... Dependermos apenas de “uma pessoa” em qualquer área do nosso funcionamento interno não deve ser uma prática regular mas apenas uma excepção.

Esta medida pode ser reforçada alterando a DSD, de forma a que as UCs com mais alunos e que são UCs base de um curso (o nosso cartão de visita) sejam leccionadas por docentes com bom desempenho pedagógico e boa capacidade de motivação.

12. DAR FORMAÇÃO ESPECÍFICA AOS TRABALHADORES NÃO DOCENTES DAS UNIDADES ORGÂNICAS DE MODO A TORNAR MAIS EFICIENTE A RELAÇÃO COM OS SERVIÇOS

A Universidade de Évora, no seu todo e em todas as suas partes, serviços e unidades orgânicas, deve procurar ser o mais eficiente possível. A eficiência no funcionamento leva a uma maior satisfação dos trabalhadores docentes e não-docentes e seguramente a uma maior eficiência/rapidez na tomada de decisões. É necessário evitar fluxos de decisão demasiado complexos e trabalho administrativo repetitivo e “improdutivo”. A preparação/formação



específica dos trabalhadores não docentes das unidades orgânicas é fundamental.

13. MONITORIZAR A ACÇÃO SOCIAL

A Universidade quer ser inclusiva e solidária. Temos que ter acessível de imediato um sistema de indicadores que nos permita saber quantos estudantes ainda não receberam bolsa, quais necessitam de senhas de refeição, quantas refeições oferecemos, quantas camas temos vagas, quem necessita de residência nas férias, quem necessita de refeição nos fins de semana... enfim temos que ser capazes de rapidamente identificar factores de risco entre os nosso estudantes. Sabemos que temos/devemos sempre procurar mais mecenas, mas temos que poder dar respostas adequadas, nomeadamente à tutela, ou aos estudantes, ou no limite a toda a sociedade (somos uma entidade pública), quando questionados.

14. CRIAR AS CONDIÇÕES PARA, FINALMENTE, TERMOS UM ARQUIVO DESMATERIALIZADO E AO MESMO TEMPO UM MANUAL DE REGRAS PARA UTILIZAÇÃO DO GESDOC.

A desmaterialização do arquivo em papel começa a ser uma necessidade imperiosa. É uma questão complexa que obriga à definição de regras de arquivo, de regras de utilização de GESDOC e, eventualmente, de um programa alargado de formação. Penso que está, definitivamente, chegado o momento de evitarmos o uso indiscriminado do papel, pela nossa responsabilidade para com a sustentabilidade e pela nossa eficiência.

Seguramente exige um esforço de todos, mas é também uma obrigação de todos.



15. IMPLEMENTAR UMA POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO NA UE

As Instituições, quer públicas quer privadas, cada vez mais dependem de informação que armazenam, partilham e arquivam, tal como acima referi, de forma desmaterializada. Usamos, e abusamos, da internet; esta é uma situação sem retorno, o que torna muito importante a necessidade de garantir a segurança da informação. Fizemos uma auditoria que nos alertou para alguns pontos fracos, pelo que temos de pôr em prática o resultado dessa auditoria e prepararmo-nos, o melhor possível, para implementar uma política de segurança adequada, para o que iremos criar um Conselho de Segurança da Informação.

16. ARRANJAR E EQUIPAR ESPAÇOS PARA OCUPAÇÃO, ESPORÁDICA, DE TEMPOS LIVRES DOS FILHOS DOS MEMBROS DA ACADEMIA

A melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços que TODOS queremos prestar, quer aos estudantes, quer à sociedade em geral, passa necessariamente pela melhoria das condições de trabalho. Faremos todos os esforços para, em colaboração com o Departamento de Pedagogia e Educação, conseguirmos um espaço adequado que possa ser utilizado para acomodar a ocupação de períodos de tempos livres para filhos de trabalhadores, facilitando e ajudando a resolver problemas inesperados que trazem necessariamente incómodo e sobressalto às famílias.

Para atingirmos os objectivos de gestão propostos e, no fundo, validarmos as medidas que tomámos e os compromissos a que nos obrigámos é necessário impormos algumas **METAS** cujo cumprimento será posteriormente avaliado pelos indicadores que viermos a definir. As metas são, evidentemente transversais à estratégia definida e complementam-se entre si; no entanto



tentámos abaixo apresentá-las de forma mais ou menos sequencial de acordo com os objectivos estratégicos definidos.

METAS

 Conseguir que pelo menos 3 docentes/investigadores se candidatem a bolsas ERC nas áreas âncora da Universidade;

 Ganhar pelo menos uma ERC;

 Criar um serviço centralizado para gestão dos laboratórios que permita uma maior eficiência dos recursos humanos e equipamentos;

 Aumentar o número de projectos H2020 (ou internacionais) ganhos;

 Ao fim de 2 anos ter docentes preparados para a leccionação em Inglês;

 Aumentar a mobilidade out de docentes e não docentes para parceiros pré- seleccionados;

 Aumento dos alunos estrangeiros e aumentos na mobilidade *in* e *out*;

 Ter estudantes integrados em projectos de investigação;

 Reforçar a divulgação da investigação;



-  Aumentar as receitas próprias, extra projectos de Investigação;
 -  Reduzir os consumos de água e energia;
 -  Conseguir um rejuvenescimento do corpo docente e não docente
 -  Ter um professor catedrático na maior parte dos nossos departamentos e ter professores associados em todos os departamentos.
-
-  Aumentar a procura dos cursos que são oferecidos em cada ano;
 -  Aumentar a média dos índices de satisfação global com os ciclos de estudo;
 -  Eliminar taxas de reprovação superiores a 70%;
 -  Aumentar a percentagem de cumprimentos de prazos em creditações, seriações, processos de autoavaliação;
 -  No final dos 4 anos, haver cursos de 1º ciclo internacionais/bilingues e alguns cursos de 2º e 3º ciclo oferecidos exclusivamente em inglês;
 -  Nos cursos não internacionais (não oferecidos exclusivamente em inglês) haver algumas UCs que sejam leccionadas em inglês para atrair estudantes em mobilidade *in*;



Indicadores

Os Indicadores para verificar os cumprimentos destas metas serão oportunamente definidos e monitorizados pelo SIGQ.

CONCLUSÃO

Estes são alguns dos aspectos que considero essenciais para continuar o caminho que iniciamos há 4 anos. A nossa Universidade atingiu notoriedade nacional e internacional que queremos reforçar. Discutir uma estratégia para a investigação foi um exercício único e importante. Reavaliar o ensino sem pressões da A3ES e cruzando a estratégia utilizada para a investigação com o ensino que queremos e devemos ministrar, é um desafio que temos que abraçar.

QUEREMOS:

- ✓ Ser uma Universidade Empreendedora;
- ✓ Produzir conhecimento e inovação;
- ✓ Desenvolver **uma cultura de qualidade** assente em modelos exigentes e inovadores;
- ✓ Promover a melhor ligação da Investigação ao Ensino.
- ✓ Atingir a Excelência nas áreas Âncora.

Estamos **Inspirados pelo Conhecimento** que produzimos - *Inspired by knowledge*.



Tudo se faz com as Pessoas!

Há muito trabalho inacabado mas que faz parte do TODO que iniciámos.

Terei todo o gosto em debater com todos durante o período eleitoral que hoje se inicia todas as questões que considerem pertinentes.