

Candidatura ao cargo de Reitor da Universidade de Évora

PROGRAMA DE AÇÃO

2014 - 2018

Qualificação Universalidade Afirmção Liderança Internacionalização
Desenvolvimento Avaliação Diferenciação Excelência

CARLOS ALBERTO DOS SANTOS BRAUMANN

braumann@uevora.pt

Dezembro 2013

Índice

1. Razões para uma recandidatura.....	4
2. Enquadramento	8
2.1. Análise SWOT	8
2.2. Plano de Ação Regional “Alentejo 2020”	11
2.3. Planos operacionais.....	16
2.4. Estratégia Europa 2020	17
3. Linhas orientadoras	20
4.1. Formulação estratégica	20
4.2. Linhas orientadoras	22
4. Qualidade	25
4.1. Formulação estratégica	25
4.2. Diagnóstico e medidas tomadas	25
4.3. Medidas propostas para 2014-2018	28
4.4. Indicadores de análise futura	33
4.5. Comentário.....	33
5. Empregabilidade	34
5.1. Formulação estratégica	34
5.2. Diagnóstico e medidas tomadas	34
5.3. Medidas propostas para 2014-2018	37
5.4. Indicadores de análise futura	40
5.5. Comentário.....	40
6. Atratividade	41
6.1. Formulação estratégica	41
6.2. Diagnóstico e medidas tomadas	41
6.3. Medidas propostas para 2014-2018	48

6.4. Indicadores de análise futura	54
6.5. Comentário.....	54
7. Eficiência	56
7.1. Formulação estratégica	56
7.2. Diagnóstico e medidas tomadas	56
7.3. Medidas propostas para 2014-2018	63
7.4. Indicadores de análise futura	66
7.5. Comentário.....	66
8. Produção científica	68
8.1. Formulação estratégica	68
8.2. Diagnóstico e medidas tomadas	68
8.3. Medidas propostas para 2014-2018	73
8.4. Indicadores de análise futura	75
8.5. Comentário.....	76
9. Transferência de conhecimento	77
9.1. Formulação estratégica	77
9.2. Diagnóstico e medidas tomadas	77
9.3. Medidas propostas para 2014-2018	78
9.4. Indicadores de análise futura	80
9.5. Comentário.....	81
10. Rankings	82
10.1. Formulação estratégica	82
10.2. Diagnóstico e medidas tomadas	82
10.3. Medidas propostas para 2014-2018	83
10.4. Indicadores de análise futura	84
10.5. Comentário.....	84
11. Nota final	86

1. RAZÕES PARA UMA RECANDIDATURA

Quando, em 3 de março de 2010, tomei posse do cargo de Reitor da nossa Universidade de Évora, para o qual fui eleito pelo Conselho Geral, encontrei uma instituição que, apesar dos progressos alcançados nalgumas áreas, estava numa situação muito difícil, aproximando-se da rutura do ponto de vista financeiro e organizativo, tendo uma produção científica e ligação à comunidade globalmente muito débeis e uma oferta formativa com boa qualidade global mas prolixa e desorganizada, conduzindo a elevadíssimos níveis de ineficiência. A paciência da tutela para com esta situação dava claros sinais de esgotamento.

Tínhamos e temos, porém, um capital valiosíssimo, os recursos humanos docentes e não-docentes de elevada qualidade e muito empenhados em contribuir para a indispensável **mudança**.

As opções estratégicas propostas no meu Plano de Ação 2010-2014 assentaram precisamente no recurso a esse capital e a essa disponibilidade, que não esmoreceu apesar dos contínuos agravamentos do estatuto remuneratório dos nossos docentes e funcionários, aliás acompanhado do agravamento contínuo do financiamento das Universidades e dos condicionamentos legislativos que regem a sua ação, erodindo a sua autonomia.

Assim, apesar destes condicionalismos adversos, conseguimos alcançar progressos consideráveis em todos aqueles domínios e, não obstante ainda estarmos longe de satisfazer as nossas ambições, sabemos que agora estamos no bom caminho e que, se soubermos aproveitar as oportunidades que se prenunciam, podemos alcançar um lugar de topo no panorama nacional, liderando algumas áreas de excelência, reforçando as nossas ligações internacionais e atraindo os melhores estudantes e investigadores, melhorando as condições de trabalho dos docentes e funcionários e as condições de vida e apoio social aos estudantes e contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento da Região e do País.

Disse na minha intervenção no Dia da Universidade a 1 de novembro:

“A Universidade de Évora integra hoje uma comunidade convergente e mobilizada em torno de uma ideia de Universidade que é partilhada com o seu Reitor, conver-

gência que permitiu, durante este mandato, reforçar a coesão interna e a autonomia das Unidades Orgânicas.

Acredito que muitos defendam modelos alternativos baseados no centralismo e no dirigismo, assentes na exclusão dos setores com menor capacidade atrativa, quando afinal a resolução dos problemas sociais que hoje se nos põem com grande acuidade exige uma abordagem interdisciplinar, com o concurso de diferentes disciplinas de Ciências, Tecnologias, Humanidades e Artes.

Não defendemos esses modelos de exclusão. A ideia central é a valorização dos nossos recursos mais valiosos, os docentes, funcionários e estudantes, o incentivo ao trabalho de equipa, à reorganização dos serviços e da utilização das competências, desenvolvendo mecanismos adequados para a libertação da capacidade criativa.”

O que fizemos coletivamente foi uma revolução que mudou substancialmente a Universidade, mas uma **revolução tranquila** que soube “promover os valores humanistas e científicos num ambiente de participação inclusiva”, que soube evitar o medo e o alarmismo que nos poderiam distrair do que era essencial, que soube manter a coesão interna e que não destruiu, antes revitalizou, o tecido vital que sustenta a Universidade e sem o qual ela sucumbiria.

Mas, graças aos progressos já alcançados, as ambições são hoje necessariamente de nível mais elevado. Alteraram-se também as condicionantes internas e externas existentes e previsíveis num futuro próximo, como se alteraram as expectativas que a sociedade coloca às Universidades que a servem.

As estratégias e a ação que delas decorre, as mudanças que empreendemos, devem, pois, alterar-se ou adaptar-se em conformidade, na linha da Formulação Estratégica (documento “UÉ – Horizonte 2020, Um contributo estratégico”) recentemente aprovada pelo Conselho Geral.

A visão que partilhamos é simples mas ambiciosa.

Como referia na minha intervenção no passado 1 de novembro:

“Queremos ser uma Universidade de investigação, com um ensino de todos níveis nela alicerçado e pautado pela qualidade e pela exigência.

Queremos ser pilar fundamental e cúmplice do desenvolvimento económico, social e cultural da região e do país num quadro de universalidade e abertura ao mundo.

Queremos ser uma instituição de referência, orientada para a satisfação das necessidades de uma sociedade em mudança, ocupando um lugar de destaque nacional e internacional, capaz de atrair estudantes, docentes e investigadores de elevada qualidade em áreas de excelência.”

É esta ambição que o Plano de Ação 2014-2018 que vos proponho serve. E é uma ambição ao nosso alcance servida por medidas realistas.

Pelos progressos já conseguidos, devemos ter total confiança na nossa capacidade coletiva para alcançar estes objetivos e **refundar** a nossa Universidade, tornando-a uma instituição de referência em áreas de excelência, atrativa e eficiente, que se pauta pela competitividade e qualidade de nível internacional dos seus ensinamentos, investigação e transferência de conhecimentos, e que se constitui como um parceiro imprescindível no desenvolvimento da Região e do País.

Mas precisamos de manter viva e coesa a comunidade académica para que esta possa prosseguir com a determinação e o empenhamento que sempre tem demonstrado. Por isso vos proponho que, ao entrar nesta nova fase, necessariamente diferente, da revolução que empreendemos, mantenhamos sempre, apesar das ruturas necessárias, o seu carácter de revolução tranquila, única forma de alcançarmos as nossas ambiciosas metas e o fazermos com alegria e da forma mais célere e eficiente.

Tenho claro conhecimento das dificuldades e dos riscos que se põem à Universidade, particularmente na conjuntura adversa que o País vive, mas tenho plena confiança na capacidade e empenho da comunidade académica para os ultrapassarmos, para sabermos ser cada vez mais úteis à sociedade e tirar partido das oportunidades que se nos abrem a nível regional, nacional e europeu.

Estou ligado à instituição por laços profundos, que vêm desde a primeira aula da Universidade restaurada, que, ainda jovem assistente eventual, tive a honra de dar, em conjunto com dois outros colegas, no dia 10 de novembro de 1975.

Sei bem o que ambicionamos para a nossa Universidade e o que precisamos de fazer para lá chegar, tenho a experiência adquirida e alicerçada nos progressos que já alcançamos em condições muito adversas e dos escolhos que foi preciso vencer, tenho capacidade de trabalho e, sobretudo, a vontade e a determinação de trabalhar com o Conselho Geral e a comunidade académica para que a Universidade de Évora tenha um futuro, e um futuro de afirmação nacional e internacional.

Não podia, por tudo isso, deixar de responder à chamada e ao desafio que os próximos quatro anos constituem. Se assim a nossa Universidade entender, será um privilégio estar ao seu serviço e é com grande entusiasmo que encaro este desafio.

O Plano de Acção 2014-2018 que vou apresentar em seguida, beneficiou das sugestões de colegas, funcionários e estudantes que muito agradeço. Ele contém, para cada linha estratégica, o diagnóstico da situação, as principais linhas de orientação e um conjunto de medidas para as concretizar, deixando de fora, para não se alongar demasiado, muitos detalhes e ações mais específicas. Deve entender-se como um plano aberto, flexível e suscetível de ser melhorado e modificado com os contributos da Academia e com a alteração das circunstâncias supervenientes que certamente nos irão surpreender ao longo do caminho.

E o caminho que vos proponho para a nossa Universidade é o da QUALIDADE:



Qualificação
Universalidade
Afirmação
Liderança
Internacionalização
Desenvolvimento
Avaliação
Diferenciação
Excelência

2. ENQUADRAMENTO

2.1. Análise SWOT

Começamos por listar os que consideramos os principais pontos fortes e pontos fracos da Universidade de Évora, assim como as oportunidades e ameaças a que esta está sujeita no contexto da sua atividade e da interação que estabelece com o meio envolvente.

O problema destes quadros é que, sendo úteis, dão uma imagem estática, quando na realidade, fruto de medidas já adotadas, se estão a corrigir os pontos fracos e reduzir as ameaças, bem como a tirar partido dos pontos fortes e potenciar as oportunidades. Mas, para já, limitar-nos-emos a alguns poucos exemplos ilustrativos, já que, sobre as medidas em curso e resultados delas decorrentes, mesmo os que ainda não atingiram o objetivo final, daremos conta brevemente no diagnóstico inicial que faremos a propósito de cada linha estratégica.

O Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo (PCTA) e a primeira fase do Sistema Regional de Transferência e Tecnologia (SRTT), indicados como oportunidades, estão já em plena instalação e estarão dentro de um ano na lista dos nossos pontos fortes, tanto mais que, ainda sem estar construído o edifício, o PCTA tem já 17 empresas instaladas.

Vários pontos ainda considerados fracos tiveram, fruto das medidas que foram adotadas, consideráveis progressos mas continuam listados como pontos fracos porque ainda não atingiram os níveis desejáveis e não podemos abrandar os esforços a fazer para brevemente passarem para o lado dos pontos fortes. Vários exemplos poderiam ser apresentados, mas fico-me por dois, um com efeitos mais rápidos e espetaculares e outro de efeitos mais lentos

Um exemplo espetacular é o da produção científica, que se constata ser ainda insuficiente, mas em que as medidas adotadas permitiram que tivesse uma taxa de crescimento notável (o que é um ponto forte) que, se prosseguidas, levarão brevemente a que a produção científica seja um dos nossos pontos fortes.

Outro exemplo é o do peso elevado da massa salarial, que está associado a políticas de contratação passadas menos adequadas e às alterações da procura formativa que levaram a assimetrias entre unidades orgânicas. Aqui as medidas adotadas têm já efeitos visíveis mas, por força dos condicionalismos vigentes, os progressos são menos espetaculares e levará mais tempo para se atingir a plena eficácia.

Envolvente interna

Envolvente interna	
Pontos Fortes	<p>Segunda Universidade mais antiga de Portugal</p> <p>Edifício sede classificado como Património Mundial e inserção da Universidade na urbe</p> <p>Certificação pela A3ES do Sistema Interno de Garantia de Qualidade</p> <p>Elevado nível de empregabilidade em algumas áreas de formação</p> <p>Corpo docente relativamente jovem, muito qualificado e único na região</p> <p>Ensino, investigação e transferência de conhecimento prestigiados em algumas áreas específicas, incluindo áreas âncora do Plano de Ação Regional</p> <p>Oferta formativa diversificada nos vários ciclos de estudo</p> <p>Número crescente de diplomados</p> <p>Capacidade de atração de alunos de 2º e 3ºs ciclos e de pós-graduação</p> <p>Centros de Investigação de elevada qualidade e excelência em alguns domínios científicos</p> <p>Inserção crescente em redes de investigação científica em algumas áreas</p> <p>Crescimento notável de publicações científicas em revistas internacionais</p> <p>Interações bem sucedidas entre algumas áreas de ensino e de investigação e o meio envolvente</p> <p>Infraestruturas e <i>know-how</i> para <i>e-learning</i></p> <p>Sistemas de informação avançados (SIUE, GESDOC, RDPC, catálogo BGUE)</p> <p>Crescente articulação entre os serviços</p>
Pontos Fracos	<p>Baixa eficácia da estratégia de comunicação</p> <p>Dispersão espacial dos edifícios e dos serviços</p> <p>Nível de insucesso escolar ainda considerável</p> <p>Condições de habitabilidade das residências, particularmente as de menor capacidade, e insuficiência e degradação de instalações desportivas</p> <p>Assimetria entre as unidades orgânicas</p> <p>Peso elevado dos salários e encargos com o pessoal no orçamento</p> <p>Oferta formativa pós-graduada pouco articulada, particularmente nos 3ºs ciclos</p> <p>Número reduzido, ainda que crescente, de estudantes e docentes em mobilidade e insuficiente oferta formativa em língua inglesa</p> <p>Dificuldades de captação de alunos da região para o 1º ciclo e, sobretudo, dos melhores alunos</p> <p>Existência de áreas de investigação não incluídas em centros de investigação acreditados</p> <p>Reduzida experiência e participação em projetos de dimensão internacional</p> <p>Publicações científicas e de criação artística e cultural ainda abaixo do desejável</p> <p>Insuficiente ligação à comunidade empresarial, particularmente na transferência de conhecimentos</p> <p>Reduzido número de cursos de <i>e-learning</i> e de matriz <i>lifelong learning</i></p> <p>Reduzido nível de autofinanciamento e de captação de receitas próprias</p> <p>Ausência de um sistema de contabilidade analítica organizada por centros de custos</p>

Envolvente externa

Envolvente externa	
Oportunidades	<p>Única Instituição universitária existente na região do Alentejo</p> <p>Cidade classificada Património Mundial, com boa qualidade de vida e boa acessibilidade</p> <p>Europa 2020: estratégias regionais integradas de especialização inteligente realçando o papel das IES na formação, investigação e transferência de conhecimentos, mecanismos de financiamento</p> <p>Plano de Ação Regional Alentejo 2020</p> <p>Plano de desenvolvimento estratégico de Évora 2010-2020</p> <p>Elevado potencial da sub-região de Sines e do empreendimento do Alqueva</p> <p>Posicionamento geoeconómico nomeadamente o desenvolvimento (atual e potencial) de algumas fileiras como o turismo, as energias renováveis, os recursos naturais, o mar, a aeronáutica</p> <p>Necessidades crescentes de formação ao longo da vida, em articulação com o tecido produtivo</p> <p>A implantação do SRTT e a entrada em funcionamento do PCTA, bem como o contexto favorável ao seu reforço</p> <p>Abertura da comunidade à realização de parcerias e de ações de cooperação</p> <p>Reorganização, parcerias e nova avaliação dos centros de investigação</p> <p>Contexto político propício à articulação da oferta formativa e a parcerias entre IES</p> <p>Baixas taxas de qualificação da população</p> <p>Aumento da procura de formação graduada e pós-graduada com origem nos países CPLP</p>
	<p>Restrições impostas pela situação de emergência no plano económico, financeiro e social</p> <p>Possíveis alterações no regime de acesso ao ensino superior</p> <p>Alterações do regime de financiamento do ensino superior</p> <p>Incerteza sobre os Planos Operacionais e sua utilização pelas IES</p> <p>Redução do número de alunos oriundos dos outros distritos de Portugal</p> <p>Restrições orçamentais ao nível do financiamento do ensino superior</p> <p>Fraca dinâmica demográfica regional, nomeadamente o envelhecimento da população, o despovoamento, a fraca capacidade de atração e/ou retenção dos jovens</p> <p>Fraca sensibilidade do tecido empresarial para a necessidade de formação ao longo da vida dos seus quadros</p> <p>Reduzido investimento em I&D por parte do tecido empresarial</p> <p>Debilidade do tecido empresarial da região, dominado por empresas de reduzida dimensão</p> <p>Incerteza sobre os resultados de avaliação da nova reconfiguração dos centros de investigação</p> <p>Concorrência entre IES e dificuldades na articulação nacional e regional da oferta formativa</p> <p>Elevados níveis de desemprego</p> <p>Elevadas taxas de abandono e insucesso escolar da região</p>
	Ameaças

2.2. Plano de Ação Regional “Alentejo 2020”

O Plano de Ação Regional consta do documento da CCDRA “Alentejo 2020, Plano de Ação Regional” (http://webb.ccdr-a.gov.pt/docs/desenv_regional/2014-2020/PAR_Alentejo_2020_vf_pos_CR13-09-2013.pdf), aprovado por unanimidade no Conselho Regional em 13 de setembro de 2013 e que daqui em diante designaremos abreviadamente por PAR.

Ele teve uma participação empenhada da Universidade e dos seus membros e tivemos a satisfação de ver plenamente reconhecido e valorizado o papel insubstituível e multifacetado das instituições de ensino superior situadas na região no processo de desenvolvimento económico e social do Alentejo. Esse mesmo papel foi reconhecido no Estudo que a European University Association (EUA) fez, a pedido do CRUP, sobre a rede de ensino superior em Portugal. Igualmente, o papel das Universidades é reconhecido em toda a documentação da União Europeia sobre estratégias de especialização inteligente e reiterado no Seminário "Strategic Partnership in Research and Education" organizado pelo CRUP e pela eurodeputada Maria da Graça Carvalho no Parlamento Europeu em Bruxelas no dia 4 de março.

É importante referir que a Universidade de Évora, apesar da designação derivada de tradições históricas, é, de facto, a Universidade do Alentejo, pelo compromisso que tem e dever que assume plena e crescentemente de contribuir para o desenvolvimento desta região em cooperação com o seu tecido produtivo e as suas forças vivas.

Mas isso não a deve confundir com uma Universidade regional. A sua vocação é verdadeiramente universal, quer na captação e intercâmbio de estudantes, docentes e funcionários, quer na abrangência dos saberes, quer na sua cooperação com outras instituições, sejam elas de ensino superior e investigação, empresariais ou de outra natureza, tendo como objetivo contribuir para a cooperação entre os povos e o progresso científico-tecnológico, cultural e socioeconómico da humanidade.

Aliás, só assim será possível ter verdadeiro êxito na captação de fundos dos novos programas comunitários, particularmente o Horizonte 2020 e o Erasmus Mais, fundamentais para o desenvolvimento da investigação e transferência de conhecimentos, para a qualidade do ensino que neles se esteia e para a mobilidade e internaci-

onalização que lhes dão força. Também só assim será verdadeiramente útil ao progresso do Alentejo, trazendo para benefício da região o conhecimento mais avançado.

Dito isto, que em nada diminui, antes pelo contrário, o nosso compromisso para com a região, vale a pena examinar a estratégia de desenvolvimento preconizada pelo PAR e as responsabilidades e oportunidades que ela traz à Universidade de Évora e às outras instituições de ensino superior do Alentejo, em particular no âmbito da articulação e parceria previstas no PCTA e no Consórcio do SRTT para a área da inovação e transferência de conhecimento.

A Visão Estratégica do PAR

Um Alentejo com capital simbólico e identidade distintiva, num território dotado de recursos materiais, de conhecimento e competências e de amenidades, aberto para o mundo e capaz de construir uma base económica renovada sobre a sua mais valia ambiental, atraindo residentes, investimentos e atividades geradoras de emprego e coesão social. [PAR, p. 7]

releva o conhecimento e as competências e assenta nas prioridades de intervenção da Estratégia Europa 2020 e do Programa Nacional de Reformas [ver PAR, p. 3]:

- *Crescimento inteligente*
desenvolvendo uma economia baseada no conhecimento e na inovação
- *Crescimento sustentável*
mediante a promoção de uma economia competitiva mas de baixo carbono em termos de utilização de recursos
- *Crescimento inclusivo*
com melhores taxas de emprego e que assegure a coesão social e territorial, o aumento das qualificações e o combate à pobreza.

Para concretizar esta estratégia, apresenta as seguintes tabelas de prioridades e iniciativas âncora e de valências do modelo de especialização regional, respetivamente:

Prioridades de Intervenção regional no horizonte 2020	Prioridades Temáticas da Coesão	Iniciativas-âncora
1. Consolidação do Sistema Regional de Inovação e Competências	Competitividade e Inovação	1. Sistema Regional de Inovação
2. Qualificação e Internacionalização de Ativos do Território		2. Qualificação e Promoção de Infraestruturas Económicas e de Suporte Logístico
3. Renovação da Base Económica sobre os Recursos Naturais e a Excelência Ambiental e Patrimonial da Região		3. Economia do Mar
	4. Agricultura de Regadio	
	5. Plataforma Logística Agroalimentar	
	6. Turismo Alentejo e Ribatejo	
	7. Património e Cultura	
	8. Economia Verde	
4. Qualificação do Território: Redes de Suporte e Novas Dinâmicas Territoriais	Desenvolvimento Sustentável	9. Áreas Protegidas
		10. Desenvolvimento dos Territórios de Baixa Densidade
5. Qualificações, Empregabilidade e Coesão Social	Formação do Potencial Humano	11. Sistema Urbano Policêntrico
	Coesão Social	12. Pacto Regional para a Qualificação, o Emprego e a Inclusão Social
		13. Economia Social

Fonte: PAR, p. 9

Valências do Modelo de Especialização Regional
<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica de aproveitamento dos recursos naturais existentes, fertilizada pelo conhecimento disponível e em maturação; • Produção de conhecimento científico e tecnológico existentes e em construção na Região (no âmbito do SRTT), que contemplam vertentes de experimentação e internacionalização e evidenciam articulações interessantes com sectores económicos emergentes e consolidados; • Potencial de internacionalização que conta com o Complexo de Sines, os recursos minerais (mármore, granitos e minerais metálicos) e o Complexo Agro-Florestal (Alqueva e outros regadios e produção de cortiça). A internacionalização destes ativos do território constitui um vetor-chave para superar muitos dos constrangimentos presentes e para associar a Estratégia Regional ao relançamento económico do País, contribuindo para a redução de importações e para o aumento de exportações. • Articulação estratégica e operacional na Região entre políticas sectoriais e políticas de natureza mais territorial, nomeadamente, entre as políticas dirigidas à iniciativa económica e as políticas dirigidas ao território e aos seus recursos de excelência; • Recursos humanos e capital social existentes na Região, um binómio que pode/deve ser reforçado pela capacidade de atrair novos talentos para residir e trabalhar no Alentejo; e • Capacidade relacional interna e externa do Alentejo, particularmente, das estruturas de cooperação nacionais, fronteiriças ou transnacionais, em que a Região, e os municípios, empresas e instituições que a compõem, já se relacionam e onde, em alguns casos, exercem funções de coordenação importantes.

Fonte: PAR, p. 22

Nas iniciativas âncora (e noutras iniciativas) prevê-se uma forte intervenção das instituições de ensino superior (IES) ao serviço do desenvolvimento da região, particularmente no que respeita à investigação e transferência de conhecimento.

Este papel das IES está, no caso da Universidade de Évora, sustentado em competências já instaladas, nalguns casos de forma muito consistente, noutros casos menos, mas sempre com potencial de desenvolvimento através de parcerias, internacionalização e financiamento adequados.

A primeira prioridade vai para o Sistema Regional de Inovação e Competências, que incorpora a iniciativa âncora 1, relativa ao Sistema Regional de Inovação, que assume um papel estruturante. Com financiamentos FEDER e FSE [ver PAR, p. 62], a iniciativa âncora 1 tem como principal objetivo a concretização da segunda fase do SRTT e prevê [ver PAR, pp. 34-35]:

Racional de Intervenção

O objetivo central consiste em reforçar o potencial científico e tecnológico da Região, atuando de forma complementar e em articulação com o tecido empresarial, através da dinamização e potenciação do SRTT e das suas componentes: Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo, Rede Regional de Ciência e Tecnologia, Incubadoras e Infraestruturas Científicas e Tecnológicas.

(...)

Tipologias de Ação

- *Intervenções previstas no âmbito da instalação e consolidação do PCTA (oferta de espaços e serviços para empresas e empreendedores, cooperação estratégica nos domínios científicos do PCTA, revitalização urbana - ações inovadoras em áreas de C&T*
- *Requalificação e desenvolvimento de infraestruturas de Investigação e de Ensino Superior de modo a favorecer a atratividade das IES da Região (estudantes e meio empresarial)*
- *Apoio à criação e funcionamento de estruturas de interface IES - empresa e de proteção da propriedade intelectual (aberta à comunidade empresarial e às instituições)*
- *Apoios ao lançamento de “spin-offs” e “start-ups”, compreendendo capital de risco para a inovação empresarial*

- *Bolsas para realização de Mestrados e Doutoramentos em contexto empresarial*
- *Atribuição de "prémios para inovação no Alentejo" englobando prémios a projetos de I&D, prémios a novas empresas de base tecnológica formadas na Região*
- *Criação de um sistema de bolsas de formação avançada para estudantes e investigadores de elevado potencial*
- *Criação de patentes de base tecnológica*
- *Criação de um fundo de apoio à excelência científica*

A iniciativa âncora 12, Pacto Regional para a Qualificação, o Emprego e a Inclusão Social, é também estruturante e prevê [ver PAR, p. 57]:

Na estruturação do Pacto Regional deverá ser equacionada a participação dinâmica das IES na resposta a desafios centrais da Região, designadamente os contributos regionais para:

- *Atingir a meta nacional de 40% da população ativa em 2020 com formação superior no grupo etário 30/34*
- *Afirmar o Alentejo como uma Região de conhecimento, estimulando a montante uma economia que privilegia a inovação e o emprego altamente qualificado*

Nas tipologias de ação, preveem-se entre outras [ver PAR, p. 57-58]:

- *Apoio a consórcios e outras formas de cooperação entre as IES, Centros de Formação e empresas/instituições orientados para fornecer competências profissionais adequadas às necessidades do mercado de trabalho, incluindo a formação ao longo da vida*
- *Apoio a consórcios entre as Instituições de Ensino Superior, criados para o desenvolvimento de oferta em rede de cursos de mestrado de reconversão formativa destinados a diplomados de áreas de menor empregabilidade, potenciando a experiência de apoio a ações da reconversão profissional existente nos Centros de Formação*
- *Bolsas de formação que permitam atrair estudantes nacionais e estrangeiros para a formação inicial e avançada e ajudar à fixação de quadros qualificados e à criação de empresas inovadoras*
- *Apoio aos ensinos formais dos três ciclos de formação, licenciatura, mestrado e doutoramento, que demonstrem uma mais forte contribuição pa-*

ra o desenvolvimento da Região e orientação específica para a promoção do empreendedorismo

- *Modalidades de dupla certificação, com destaque para o Sistema de Aprendizagem, os Cursos Profissionais e os Cursos de Especialização Tecnológica*
- *Formações Modulares Certificadas, nomeadamente em suporte a intervenções de reconversão profissional de competências*
- *Formação - Consultoria para PME*

2.3. Planos operacionais

O PAR “Alentejo 2020” está alinhado com o **Programa Nacional de Reformas** (por sua vez, alinhado com a Estratégia Europa 2020), que tem como prioridades:

- competitividade e internacionalização
- capital humano
- sustentabilidade e eficiência dos recursos
- inclusão social e emprego.

Naturalmente, a plena eficácia e capacidade de intervenção da Universidade de Évora e das outras IES da região dependerão do que vier a ser consagrado nos Planos Operacionais Regionais e Nacional, cujo desenho está em curso e em que há setores interessados numa gestão centralizada, potencialmente centralizadora dos própria distribuição dos fundos. A gestão central ou regional dos programas e fundos é vital para saber se o País vai apostar num desenvolvimento harmonioso que promova o interior e a sua capacidade de atrair empresas inovadoras, população e quadros qualificados em parceria com as IES ou se, pelo contrário, se irá acentuar mais o despovoamento do interior e a macrocefalia do litoral, com relevo para as grandes cidades, e conseqüente perda da qualidade de vida das populações.

Há sinais preocupantes nalgumas áreas, incluindo o ensino superior e a ciência e tecnologia (que poderão inviabilizar alguns dos objetivos do PAR). Daí a preocupação de as três **Universidades do arco do interior** (Universidade da Beira Interior, Universidade de Évora e Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro) em se te-

rem juntado no sentido de sensibilizarem a opinião pública e o poder político. Dos contactos já estabelecidos com o poder político, resultou a elaboração de um documento conjunto apontando formas de intervenção que sirvam os objetivos de desenvolvimento harmonioso do País e indicando as formas como as Universidades podem dar um contributo relevante para a realização desses objetivos, formas que naturalmente requerem a sua consagração nos futuros Planos Operacionais.

2.4. Estratégia Europa 2020

A Estratégia Europa 2020, no que concerne ao ensino superior, assume os seguintes objetivos, que também foram adotados por Portugal:

- 40% da população no grupo etário 30-34 anos com formação superior
- mobilidade de estudantes no âmbito do programa ERASMUS superior a 20%
- insucesso escolar inferior a 10%
- investimento em I&D (público+privado) superior a 3% do PIB

No PAR refere algumas estatísticas, que demonstram o longo caminho a percorrer para o desenvolvimento do Alentejo, particularmente no que se refere ao ensino superior, à investigação e à inovação:

- em 2010, o investimento em I&D era de 1,6% e 0,5% do PIB, respetivamente em Portugal e no Alentejo [p.76]
- em 2011, a taxa de população (incluindo população com ensino superior incompleto) do grupo etário 30-34 anos com formação superior era de 33,7% e de 27,2%, respetivamente em Portugal e no Alentejo [p. 120]
- em 2011, a taxa de escolarização no ensino superior do grupo 18-22 anos era de 29,7% e 19,2%, respetivamente em Portugal e no Alentejo [p. 120]; o MEC entende que a percentagem nacional é adequada nas licenciaturas, devendo o aumento fazer-se através do ensino superior curto (novo ciclo de 2 anos que se prevê venha a funcionarem breve nos Institutos Politécnicos)
- entre 2001 e 2001, o Alentejo perdeu 2,5% da população (o concelho de Évora foi dos poucos em que a população subiu) [p. 126].

O financiamento da UE na Estratégia Europa 2020 visa [ver http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/eu-tools-for-growth-and-jobs/index_pt.htm] contribui para apoiar:

- *mais e melhores empregos;*
- *o desenvolvimento de novas tecnologias;*
- *a investigação de ponta;*
- *o acesso à Internet de elevado débito;*
- *infraestruturas de transporte e de energia inteligentes;*
- *a eficiência energética e as energias renováveis;*
- *o desenvolvimento empresarial;*
- *competências e formação.*

No que se refere à investigação e inovação, a grande fonte de financiamento direto comunitário, ue normalmente requer o envolvimento de Universidades e empresas de vários países, é o exigente programa Horizonte 2020 [<http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/>]. Tem os seguintes pilares:

- ***Excellent Science***

European Research Council

Marie Skłodowska-Curie actions

European Research Infrastructures, including e-Infrastructures

Future and Emerging Technologies

- ***Industrial Leadership***

Leadership in Enabling and Industrial Technologies

Information and Communication Technologies

Nanotechnologies, Advanced Materials, Advanced Manufacturing and Processing, and Biotechnology

Space

Access to risk finance

Innovation in SMEs

- ***Societal Challenges***

Health, Demographic Change and Wellbeing

Food Security, Sustainable Agriculture and Forestry, Marine, Maritime and Inland Water Research and the Bio-economy

Secure, Clean and Efficient Energy

Smart, Green and Integrated Transport

Climate Action, Environment, Resource Efficiency and Raw Materials

Europe in a changing world - Inclusive, innovative and reflective societies

Secure societies – Protecting freedom and security of Europe and its citizens

- ***Spreading Excellence and Widening Participation***
- ***Science with and for Society***
- ***European Institute of Innovation and Technology (EIT)***
- ***Euratom***

3. LINHAS ORIENTADORAS

3.1. Formulação estratégica

O Conselho Geral aprovou a Formulação Estratégica da Universidade de Évora através do documento “UÉ – Horizonte 2020, Um contributo estratégico”.

Logo no início, o documento fala da “Estratégia da UÉ: Uma Abordagem”, que se reproduz de seguida:



Define depois uma Estratégia de Especialização e Internacionalização assente em 6 pilares:

- Empregabilidade
- Atratividade
- Eficiência
- Produção Científica
- Transferência de Conhecimento
- Rankings,

conforme o quadro seguinte:



A Formulação estratégica irá servir de base à proposta de Plano Estratégico 2014-2020 que será elaborado com a participação da comunidade académica e dos *stakeholders* e submetido ao Conselho Geral.

3.2. Linhas orientadoras

Para a execução desta Estratégia, proponho as seguintes linhas orientadoras da Ação da Universidade no período 2014-28 do próximo mandato reitoral:

A Universidade de Évora quer

Ser reconhecida como Universidade portuguesa que preza a qualidade em todas as atividades e tem um dos melhores Sistemas Internos de Garantia de Qualidade

Ser uma Universidade de investigação, com um ensino de todos níveis nela alicerçado e pautado pela qualidade e pela exigência

Ser uma instituição que se rege por valores, de inclusão, de liberdade, de responsabilidade e de exigência e rigor

Ser uma Universidade centrada nos estudantes, razão de ser da sua existência, atenta às suas necessidades desde antes do seu ingresso até, como seus *Alumni*, ao resto da sua vida, sem esquecer o apoio na sua inserção profissional

Ser uma instituição universalista na abrangência dos saberes e na internacionalização

Ser, através da transferência do conhecimento e da participação na vida da sociedade, motor cúmplice do desenvolvimento económico, social e cultural da Região e do País

Ser capaz de liderar a plena instalação e funcionamento do Sistema Regional de Transferência de Tecnologia e do Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo

Ser líder nacional e ter forte presença internacional em áreas de especialização, apostando na diferenciação inteligente

Ser por isso sólida nas demais áreas pois reconhece que os problemas sociais requerem abordagens multidisciplinares

Ser aberta às parcerias nacionais e internacionais de geometria variável criadoras de valor com instituições de ensino superior e com empresas e outras instituições

Ser capaz e preparar as suas estruturas para, com os seus parceiros, poder ter centros de investigação e projetos de excelência, competindo pelo seu financiamento

Ser aberta novos públicos e a estudantes estrangeiros e empenhar-se na formação ao longo da vida

Ser capaz de ajustar e racionalizar a sua oferta formativa em função das suas capacidades e das dos seus parceiros e da melhoria da sua qualidade, atratividade e eficiência

Ser uma instituição que procura atrair a si os melhores e que promove a avaliação, a criatividade e o mérito

Ser inclusiva, fazendo esforços para que nenhum indivíduo seja impedido de estudar por razões alheias ao mérito, como sejam dificuldades económicas

Ser uma instituição que preza a autonomia das unidades orgânicas e com elas trabalha cooperativa e solidariamente, fomentando a participação da comunidade académica na gestão institucional

Ser capaz de reivindicar o papel insubstituível da Universidade no desenvolvimento harmonioso do País e repovoamento qualificado do interior e a necessidade de alinhamento das políticas de ensino superior com esses objetivos

Ser sustentável, o que exige políticas eficientes e rigorosas de gestão e organização, tirar partido das oportunidades do Horizonte 2020 e dos programas operacionais nacionais e regionais, e promover a angariação de receitas próprias

Ser uma instituição que se quer dar a conhecer à sociedade e promove a difusão das suas realizações

Ser mais pró-ativa e criar estruturas e definir políticas que incentivem as suas unidades e os seus membros a procurar melhorar substancialmente a fatia do orçamento coberta por receitas próprias

Ser atrativa nas instalações e condições de trabalho que proporciona a toda a comunidade académica e nas cantinas e residências dos estudantes, promovendo a sua requalificação e o procurando o respetivo financiamento

Ser parceira da AAUÉ e outras organizações estudantis em iniciativas científicas, culturais, artísticas, desportivas e recreativas e na melhoria do funcionamento da instituição

Ser, com Évora, uma UniverCidade que se deve afirmar como a capital da cultura, para o que conta com as instituições da cidade e as múltiplas iniciativas da comunidade académica, com destaque para a Escola de Artes, bem como da AAUÉ e organizações estudantis

Destas linhas orientadores decorrem as ações e medidas que proponho para dar cumprimento às opções estratégicas da Universidade definidas pelo Conselho Geral. As Seções 5 a 10 deste Plano de Ação, contêm, para cada um dos pilares referidos, o diagnóstico da situação e as medidas propostas que a eles dizem respeito. A Seção 4 tem uma abordagem semelhante para um outro pilar, o da Qualidade, que está subjacente a todos os demais e que pauta a nossa ação no cumprimento das missões da Universidade.

4. QUALIDADE

4.1. Formulação estratégica

O pilar da Qualidade não foi definido explicitamente pelo Conselho Geral mas subjaz aos pilares de Empregabilidade, Atratividade, Eficiência, Produção Científica, Transferência de Conhecimento e Rankings definidos por esse Conselho. Com efeito, para se conseguirem progressos nessas áreas é necessário que, no exercício das missões da Universidade e no seu funcionamento interno, nos guiemos sempre pelo princípio da contínua melhoria da qualidade, o que pressupõe mecanismos de monitorização e acompanhamento que permitam adotar as medidas corretivas e lançar novas iniciativas que se venham a revelar necessárias. Devemos tirar partido de sermos a segunda Universidade a ter o seu Sistema Interno de Garantia de Qualidade certificado pela A3ES, o que é fruto da qualidade do sistema em consequência dos esforços de sucessivas equipas reitorais e da participação empenhada de toda a comunidade académica.

O objetivo é o de a Universidade de Évora:

Ser reconhecida como Universidade portuguesa que preza a qualidade em todas a sua atividade e tem um dos melhores Sistemas Internos de Garantia de Qualidade

4.2. Diagnóstico e medidas tomadas

A qualidade, não sendo a única, é a chave principal do sucesso das instituições e daí a preocupação que de há muito a Universidade vem dedicando a esta matéria. Neste quadriénio, ainda que estejamos conscientes do longo caminho que ainda falta percorrer para alcançar patamares próximos da excelência, registaram-se grandes progressos nesta área.

O mais importante, porque consolida e orienta o caminho que temos percorrido e devemos continuar a percorrer levando-nos com segurança na direção desejada, é a existência e bom funcionamento de um **Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ-UÉ)**.

Neste quadriénio, aproveitámos o sistema já existente (PROQUAL), que tinha características muito promissoras, ainda que tivesse um âmbito bastante delimitado, e melhorámo-lo, alargamo-lo a outras áreas de atividade, promovemos uma maior automatização e ligação ao SIIUE (Sistema Interno de Informação da UÉ).

O sistema resultante, o SIGQ-UÉ, cujo objetivo é a melhoria contínua da qualidade, conta com a participação de toda a comunidade académica e das Escolas, Serviços e outras estruturas, sob a coordenação de um Vice-Reitor e o apoio do Gabinete de Planeamento e Garantia da Qualidade (criado recentemente e que juntou os setores de planeamento e de avaliação e qualidade) e com a supervisão do Conselho de Avaliação.

O SIGQ-UÉ foi submetido à certificação da A3ES, a qual teve lugar em 2012 ¹ e temos a satisfação de constatar que **a Universidade de Évora é uma das duas Universidades portuguesas cujo sistema de garantia de qualidade está certificado.**

No âmbito da Qualidade, foram tomadas as seguintes medidas:

- Alargou-se o âmbito e tomaram-se medidas que aumentaram substancialmente a taxa de resposta aos inquéritos regulares aos estudantes e fizeram-se novos inquéritos aos diplomados e aos ingressados, sendo os resultados objeto de Relatórios, os quais, bem como Estudos realizados sobre indicadores de qualidade e variados temas institucionais, são divulgados na página web da Universidade
- A qualidade está naturalmente ligada a instrumentos de planeamento e monitorização, como os QUAR, que foram instituídos a nível geral, de Unidades Orgânicas e de Serviços
- O reconhecimento do mérito é particularmente importante para a motivação e difusão de boas práticas, pelo que, mesmo na atual situação de congelamento legislativo das progressões horizontais (em função das avaliações de desempenho), se justifica a avaliação individual e dos serviços. Complementarmente, foram criados diplomas de mérito (para docentes/investigadores e para funcionários), que foram entregues a partir de 2012 na cerimónia comemorativa do Dia da Universidade

¹ Com uma condicionamento (melhoria de funcionamento dos Conselhos Pedagógicos de algumas Escolas), que entretanto foi ultrapassado.

- Foi instituída a avaliação de desempenho dos docentes em todas as vertentes da sua atividade, através de Regulamento específico, que criou um sistema único de avaliação comum a todas as Escolas, por alguns considerado o melhor do País. Aperfeiçoou-se a avaliação de desempenho dos funcionários e serviços no âmbito do SIADAP
- A abertura de concursos que possibilite a progressão na carreira ou a integração de pessoal em situação precária é um fator altamente motivador e indispensável ao reforço da qualidade institucional (tanto mais quanto se têm reformado muitos quadros altamente qualificados). Neste período, apesar das fortes restrições orçamentais e nova legislação extremamente restritiva, foi possível, com algum engenho, abrir vários concursos desta natureza para pessoal docente (onde nenhum tinha havido no quadriénio anterior apesar das condições mais favoráveis) e, em maior quantidade, pessoal não-docente
- Os sistemas informáticos de gestão sofreram melhorias consideráveis, particularmente o SIIUE (Sistema Interno de Informação desenvolvido internamente)², mas também o sistema de gestão documental Gesdoc, o sistema de informação da Biblioteca, o Repositório Digital de Publicações Científicas (RDPC) e o sistema de contabilidade e gestão de pessoal (sistema comercial que mudou recentemente para permitir maior integração com outros sistemas internos)
- As redes informáticas foram melhoradas e incrementou-se o uso de tecnologia VOIP. Foi montado um sistema informático de acesso às instalações e parques de estacionamento baseado no cartão de identificação da UÉ
- A qualidade do funcionamento exige regulamentação adequada, tendo sido melhorados os regulamentos académicos (como o Regulamento Escolar Interno e outros) e criados o Manual de Qualidade e Regulamentos fundamentais de que carecíamos (Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes, Regulamento dos Concursos das Carreiras Docentes, Regulamento Disciplinar do Estudante, Regulamentos dos diversos Serviços, entre outros)

² Integra toda a gestão académica, em que se melhoraram as ligações com a plataforma Moodle, se resolveu um problema sistemático ao fundir as bases de dados da graduação e da pós-graduação e se procede à articulação com o sistema (comercial) de gestão financeira e de pessoal. Integra agora também o sistema de avaliação dos docentes.

- A formação de pessoal não-docente tem prosseguido, em ligação com o SIADAP, embora forma pouco articulada e organizada. A formação de pessoal docente incidu sobretudo no ensino à distância (com apoio da Universidade Aberta), no uso de plataformas como o Moodle e o RPDC, nos mecanismos e oportunidades de candidaturas a projetos e outras ações pontuais
- Procedeu-se à acreditação preliminar e, posteriormente, à acreditação regular dos cursos ministrados na Universidade de Évora junto da A3ES, a qual tem decorrido com um grau de sucesso muito elevado e a participação de toda a comunidade académica e empregadores.
- A ação conjugada das ações de melhoria do SIGQ, de autoavaliação e avaliação pela A3ES tem permitido a deteção de dificuldades, corrigindo-se deficiências detetadas, bem como a racionalização e concentração do leque de ofertas formativas disponibilizadas
- Noutros casos em que a formação disponibilizada é relevante mas em que os recursos são limitados ou se considerou útil elevar a qualidade a patamares mais elevados, estabeleceram-se parcerias para a realização dessas formações em conjunto com outras instituições nacionais ou, como no caso de mestrados Erasmus Mundus, internacionais
- A qualidade não dispensa a promoção da imagem e, nesse sentido, passámos a integrar as redes sociais, foi criado um novo portal mais atrativo (com colaboração de alunos e docentes da Escola de Artes), foi criada a Ueline e a Uenews com informação sobre a Universidade e desenvolveu-se uma política mais pró-ativa junto da comunicação social, que tem resultado em mais intervenções do Reitor e outros elementos da UÉ, incluindo entrevistas e programas televisivos de comentário/discussão

4.3. Medidas propostas para 2014-2018

Para alcançar o objetivo estratégico, devemos:

- **Levar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade a um patamar ainda mais elevado de abrangência, automatização e eficácia, tornando-o uma referência nacional e internacional e obtendo a renovação da sua certificação pela A3ES**
- **Promover o Follow-up da avaliação institucional pela European University Association**
- **Proceder à certificação dos Serviços**
- **Melhorar a integração dos sistemas informáticos de informação e gestão**
- **Melhorar os sistemas de avaliação de desempenho**
- **Reformular a política de recursos humanos e de formação**
- **Valorizar o mérito**
- **Certificação internacional de cursos em áreas de referência**
- **Promover a imagem da Universidade**

Para 2014-2018, propomos as seguintes medidas:

- **Prossecação e reforço das medidas anteriores**
- **Promover ações para ampliar a abrangência do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-UÉ), tendo como orientação os objetivos fundamentais da missão da UÉ: ensino, investigação, criação cultural e artística e a colaboração interinstitucional e com a comunidade**
- **Aumentar a eficácia do SIGQ-UÉ através da crescente automatização de procedimentos e utilização sistemática da informação extraída do SIIUÉ na gestão da instituição, apoiando a monitorização do desempenho**
- **Promover o crescente envolvimento da comunidade académica no SIGQ-UÉ**

- Em consequência destas e outras medidas, tornar o SIGQ-UÉ um sistema consolidado na maioria dos seus itens³ e uma referência a nível nacional e internacional⁴ e obter a renovação da certificação pela A3ES
- Solicitar à European University Association um Follow-Up da avaliação institucional realizada em 2009-10
- Concluir o processo recentemente iniciado, com o financiamento SAMA obtido, para a certificação dos Serviços segundo os requisitos das Normas NP EN ISO 9001 (Sistemas de Gestão de Qualidade), ISSO 20001 (Gestão e Serviços de TI) e ISO27001 (Segurança Informática).
- Utilizar a certificação para melhorar o funcionamento dos serviços e a articulação entre eles e elaborar os manuais de procedimentos nas áreas em que ainda estão em falta, bem como otimizar os tempos de resposta (por exemplo, da decisão sobre requerimentos dos estudantes)
- Inquérito aos empregadores (o primeiro está previsto para 2014) sobre a qualidade dos diplomados e no sentido de detetar pontos positivos e negativos da formação e necessidades de formação inicial, avançada e ao longo da vida
- Reforçar os mecanismos de planeamento integrado e de monitorização (Planos de Atividade, QUAR, Relatórios de Atividade, avaliação de serviços) e promover o alinhamento entre os seus vários níveis, bem como a recolha e divulgação dos indicadores de qualidade, quer obtidos diretamente quer através de inquéritos de opinião, alargando a sua abrangência
- Continuar o processo de melhoria e alargamento do SIIUE

³ Na acreditação do SIGQ-UÉ realizada pela A3Es em 2012, a maioria dos itens foi considerado “em desenvolvimento” (classificação intermédia) e temos a legítima expectativa que, na renovação, os progressos realizados permitam que a maioria dos itens sejam considerados “consolidados” (classificação máxima).

⁴ Dado o interesse já despertado noutras instituições nacionais e estrangeiras pelo SIGQ-UÉ e pelo SIIUE e os desenvolvimentos previstos, seria mesmo de considerar a criação e angariação de financiamentos para um centro de excelência visando o desenvolvimento, investigação e transferência de conhecimento na área da qualidade e de modelos e metodologias de avaliação.

- Disponibilizar uma plataforma de serviços convergentes que integre os diversos sistemas informáticos de apoio à gestão e de disponibilização de informação à comunidade académica
- Disponibilizar um interface da plataforma para dispositivos móveis com recurso a tecnologia PUSH, que inclua mecanismos de alerta e notificações (exº: informação sobre prazos de inscrição, bolsas de estudo e pagamento de propinas, ementas dos SAS, prazos de candidatura a projetos, etc.); brevemente alguns destes serviços estarão já disponíveis no âmbito do projeto SAMA em curso
- Alargamento da tecnologia VOIP a outras instalações, com redução de custos de telecomunicações
- Rede wireless distribuída nas residências universitárias, cuja instalação já se iniciou com financiamento do projeto SAMA e que permitirá muito em breve substancial melhoria das condições de trabalho dos estudantes (e custos reduzidos de comunicação com a família através de Skype ou outra via)
- Alargamento das funcionalidades do cartão de identificação da UÉ de forma a tornar mais simples certos procedimentos (biblioteca, SAS, etc.)
- Melhorar os sistemas de controlo de assiduidade (foi adjudicado novo sistema de registo de entradas e saídas dos trabalhadores); melhorar ainda mais os controlos automáticos e institucionais de elaboração de programas e sumários e lançamento de notas e pautas, associando-os aos mecanismos de assiduidade
- Revisão, em articulação com as Unidades Orgânicas e audição das organizações sindicais, do Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes de forma a ser aplicado ao triénio 2014-2016, com vista ao seu aperfeiçoamento na sequência do processo de consulta em curso⁵
- Revisão dos procedimentos SIADAP para ter em atenção as recentes alterações legislativas e uma maior articulação com os QUAR e a formação.

⁵ Crê-se como particularmente relevante um maior peso da componente ensino (reforçando também a avaliação feita pelos estudantes) e da transferência de conhecimentos e uma mais equilibrada pontuação da produção científica, cultural e artística de forma a ter em conta as especificidades das diferentes áreas.

- Concluir, num processo participado em articulação com as Unidades Orgânicas e audição das organizações sindicais, o Regulamento de Distribuição do Serviço Docente e o Regulamento de Remunerações adicionais dos docentes no âmbito de contratos de prestação de serviços a outras entidades.
- Verificar o funcionamento regular dos Conselhos Pedagógicos e das Comissões de Curso, instando à elaboração dos Regulamentos destas Comissões nas Escolas em que eles ainda não existam
- Mapeamento de competências, identificando as necessidades dos serviços (já em curso) e as aptidões e características dos funcionários, e reforço do setor de recursos humanos com pessoal especializado de forma a desenvolver uma política de recursos humanos mais adequada ao desenvolvimento da Universidade
- Programa de formação do pessoal docente e não-docente em função das necessidades identificadas, sem esquecer as competências informáticas, os “soft skills” e, no sentido de promover a internacionalização, a formação em língua inglesa (e eventualmente outras)
- Pensar em formas adicionais de distinguir o mérito como, por exemplo, bolsas de estudo no valor das propinas, em regime competitivo, para frequência pelos funcionários de pós-graduações e mestrados da UÉ em áreas relevantes
- Criar mecanismos de divulgação de boas práticas e de práticas de mérito
- Prosseguir (mais alguns concursos vão já abrir proximamente) e, sempre que possível, reforçar, a política de abertura de concursos que possibilitem a progressão vertical de docentes e funcionários
- A acreditação do SIGQ-UÉ cria condições e experiência nos processos de avaliação e acreditação de cursos para potenciar a sua certificação junto de agências internacionais de referência nos casos em que ela está disponível; neste domínio é preciso identificar as áreas de excelência, definir patamares de exigência mais elevados e preparar os processos de acreditação

- Plano de Comunicação que melhore substancialmente a promoção da Universidade em termos de ensino, investigação, transferência de conhecimentos e atividade cultural e artística

4.4. Indicadores de análise futura

- Renovação da certificação do SIGQ-UÉ pela A3ES na altura apropriada
- Certificação dos serviços da Universidade
- Indicadores de qualidade específicos (ver restantes Secções)

4.5. Comentário

Nesta Secção não falámos propriamente da Qualidade que almejamos nas várias atividades que decorrem das missões da Universidade, a qual será objeto das demais Secções deste documento. Poderia pensar-se que esta Secção seria dispensável.

Pelo contrário, creio que é a mais importante, pois, para atingir essa Qualidade, temos de ter uma cultura por todos assumida e uma metodologia orientada para a sua busca persistente e organizada, sem o que os nossos esforços se esgotarão em ações dispersas e pouco consequentes. Daí a preocupação em ter um bom sistema de garantia da qualidade, organizado e coerente, com metodologias bem definidas, apoiado por sistemas de informação bem desenhados e automatizados (que aproveitem a informação disponível das várias atividades e evitem duplicações de procedimentos), sustentado num planeamento, monitorização e avaliação adequados e certificado por entidades externas credíveis. No caso da certificação pela A3ES, tem a vantagem adicional de vir a simplificar as futuras acreditações dos nossos cursos, conforme é intenção desta Agência.

Foi este sistema e sua envolvente que tratámos nesta Secção. Ele, apesar de ainda estar em construção, trouxe-nos já grandes progressos nos últimos anos em várias áreas de missão da Universidade. Estou certo que, ao melhorá-lo, estaremos a contribuir muito para um novo salto qualitativo que ambicionamos para a Universidade de Évora.

5. EMPREGABILIDADE

5.1. Formulação estratégica

A empregabilidade dos nossos diplomados é uma questão vital para a Universidade. Em consonância, o objetivo estratégico definido para a Universidade de Évora pelo Conselho Geral⁶ no pilar da Empregabilidade foi a

Elevada empregabilidade dos diplomados

assentando em:

- **Fornecer nacionalmente os profissionais para as áreas de especialização**
- **Suprir com qualidade todas as necessidades da região**
- **Fomentar mercados internacionais para os formados nas áreas de especialização**

5.2. Diagnóstico e medidas tomadas

Há grande dificuldade em encontrar informação adequada sobre empregabilidade. Apesar dos seus defeitos⁷, o método da DGEEC ainda é o mais fiável⁸ e o único que atualmente permite *benchmarking*:

Em 31 de dezembro de 2011, as taxas de “desempregabilidade” para os diplomados nos 10 anos anteriores eram de 6,5% a nível nacional e de 7,4%

⁶ Ver Documento do Conselho Geral “UÉ – Horizonte 2020: Um contributo estratégico” (2013).

⁷ Ver “Exercício de benchmarking da Universidade de Évora (2013.05.28)”, que baseia os cálculos no método e dados do site da DGEEC <http://www.dgeec.mec.pt/np4/18/>. O método é baseado nas inscrições nos Centros de Emprego e mede uma taxa de “desempregabilidade” dos diplomados de um determinado curso/instituição nos 10 anos anteriores. É extremamente sensível a flutuações meramente aleatórias em cursos com baixo número de diplomados por ano ou cursos mais recentes que têm ainda poucos diplomados. É igualmente muito enviesado entre áreas científicas, verificando-se números mais favoráveis nas profissões tipicamente liberais, em que os diplomados tendem a não se inscrever e a taxa de desemprego tende a ficar sub-representada.

⁸ O Inquérito ao Emprego ao INE não é enviesado mas, devido à reduzida dimensão das subamostras relativas a cada curso, é inútil para este fim. Os inquéritos aos diplomados feitos por algumas instituições nem sempre estão disponíveis e seguem metodologias variadas, não sendo comparáveis.

para a Universidade de Évora ⁹. Em 2012, não foi possível calcular a taxa (provavelmente superior) porque os dados não incluem informação sobre os cursos que não tinham inscritos nos Centros de Emprego.

Os dados dos inquéritos aos diplomados que fazemos por e-mail têm taxas de resposta que, sendo boas para inquéritos deste tipo, são baixas. São ainda enviesados (pois a vontade e a disponibilidade de tempo para responder dependem de se estar desempregado) no sentido de **sobre-representar** a taxa de desemprego (sub-representar a empregabilidade), além de serem extremamente sensíveis a flutuações meramente aleatórias em cursos com baixo número de diplomados.

O último Inquérito aos Diplomados foi realizado em 2012, com uma taxa de resposta de 25,8%. Nesse inquérito, 80,9% dos respondentes com licenciatura ou mestrado integrado da UÉ e 91,1% dos respondentes com mestrado estavam empregados ou estudavam a tempo inteiro, tendo 78,7% e 86,2%, respetivamente, obtido emprego em menos de um ano após a conclusão do curso. Entre os respondentes com emprego, a remuneração média dos licenciados era de 859,2 € e a dos mestres de 1136,6 €.

O ideal seria haver inquéritos regulares a diplomados com taxas de resposta próximas de 100% em todas as instituições. Com uma rede de *Alumni* como a que estamos agora a construir é natural que consigamos taxas de resposta mais elevadas do que as atuais, mas para obter taxas próximas de 100% exige-se uma estrutura pesada com custos elevados que permita um trabalho persistente junto dos diplomados. O CRUP está a ver como articular os estudos das várias instituições e poderá ser possível convencer o CRUP ou a SEES a montar uma estrutura comum que cumpra este desiderato a nível nacional.

É importante observar que a taxa de desemprego entre diplomados é substancialmente melhor do que a taxa de desemprego quer entre os jovens quer na população geral. Tal como a região Alentejo tem taxas de desemprego da população ativa superiores à média nacional, também as taxas de desemprego dos diplomados pela Universidade de Évora são em geral um pouco superiores às nacionais¹⁰, o que justifica uma redobrada atenção a este assunto.

⁹ A nível nacional: 7,1% nas licenciaturas e mestrados integrados, 3,0% nos outros mestrados e 0,6% nos doutoramentos. Na Universidade de Évora: 8,4% nas licenciaturas e mestrados integrados, 3,4 % nos outros mestrados e 0,0% nos doutoramentos.

¹⁰ As exceções, com taxas melhores que a média nacional verificam-se nos doutoramentos (onde temos taxa 0,0%), em 3 das 8 áreas (CNAEF 2 - Artes e Humanidades, CNAEF 6 - Agricultura e CNAEF 7 - Saúde e Proteção Social) no caso da licenciatura e também em 3 das 8 áreas (CNAEF 1 - Educação, CNAEF 3 - Ciências Sociais, Comércio e Direito e CNAEF 7 - Saúde e Proteção Social) no caso dos mestrados.

Dáí termos tomado as seguintes medidas:

- Criação do Gabinete de Integração Profissional e Antigos Alunos no âmbito da Pró-Reitoria para as Relações com a Comunidade
- Na reestruturação que tem vindo a ser feita da oferta formativa, ter em conta a empregabilidade dos diplomados, procurando dar resposta às necessidades do mercado de trabalho, quer regional quer nacional
- Criação do Portal do Emprego da Universidade de Évora, que iniciou a sua atividade dia 1 de novembro de 2013 e que congrega informação sobre empregos, bem como estágios e bolsas de investigação. É um portal próprio mas trabalhando em associação com a rede internacional “Trabalhando” da Universia, o que permite o acesso a informação de 11 países.
- Criação do Observatório do Emprego, portal com informação sobre empregabilidade dos cursos que está disponível na nossa página web.

Mas temos vindo a desenvolver nos últimos anos variadas outras medidas que contribuem para a empregabilidade dos nossos diplomados:

- A mais relevante é a qualidade do ensino que temos vindo a melhorar (e que mereceu a certificação pela A3ES do Sistema Interno de Garantia de Qualidade), promovendo a empregabilidade pela reputação dos nossos diplomados e pela passagem de palavra e aferindo dessa qualidade através de inquérito aos diplomados (e futuramente aos empregadores)
- Não dispensa, porém, a promoção da imagem da Universidade, o que temos vindo a fazer, se bem que de forma ainda insuficiente (ver Secção 4)
- Envolvimento dos estudantes nas interações com empresas e instituições com que colaboramos na investigação e transferência de conhecimentos
- Realização de estágios, mestrados e doutoramentos (teses) em contexto empresarial, havendo centenas de acordos com empresas e instituições (361 foram assinados entre 2010 e 2012), mas havendo pouco dinamismo na sua utilização da parte de várias comissões de curso e departamentos
- *Consórcio Erasmus Al Sud* entre as Universidades do Algarve, de Évora e de Lisboa e os Institutos Politécnicos de Beja e de Setúbal, no âmbito do Proalv

(futuramente a integrar no *Erasmus+*), para realização de estágios pós-licenciatura noutros países

- Formação para o empreendedorismo incluída nos planos curriculares ou extracurriculares, bem como iniciativas de promoção do empreendedorismo (Semanas de Empreendedorismo, Atrevo-me, Roteiro do Empreendedorismo, etc.) organizadas frequentemente pela Universidade ou outras entidades
- Medidas de promoção do sucesso escolar (formação em métodos de estudo e gestão do tempo, tutorias, novos *bridging courses* para alunos do 1º ano ou de preparação para finalistas do ensino secundário, cursos de remediação)
- Visitas de grandes empregadores e profissionais de sucesso à Universidade para falar da sua experiência /ou contactar com estudantes
- Envolvimento dos empregadores pertinentes na avaliação dos cursos pela A3ES
- Feiras de emprego

5.3. Medidas propostas para 2014-2018

Para alcançar o objetivo da Formulação Estratégica, devemos:

- **Responder às necessidades de formação inicial, avançada e ao longo da vida da região e, nas áreas de especialização, sermos líderes nacionais e ter uma presença internacional relevante**
- **Apoiar ativamente os estudantes e os diplomados na inserção profissional e promover o empreendedorismo**
- **Consolidar o Portal do Emprego e lançar a rede Alumni**

Para 2014-2018, propomos as seguintes medidas (algumas das quais poderão ter apoio do PAR):

- Prossecução e reforço das medidas referidas em 5.2.
- Inquérito aos empregadores (o primeiro está previsto para 2014 no Sistema Interno de Garantia de Qualidade) sobre a qualidade dos diplomados e no sentido de detetar pontos positivos e negativos da formação e necessidades de formação inicial, avançada e ao longo da vida (ver Secção 4)
- Envolvimento dos empregadores, por exemplo através de workshops para debate dos resultados dos inquéritos, consultando-os sobre a oferta formativa e, no âmbito mais restrito de cada curso ou grupo de cursos, consultando-os para a elaboração de planos de melhoria e de reestruturação de cursos
- Outras formas de deteção prospetiva das necessidades do mercado regional, em face do desenvolvimento previsível da região, no sentido de proporcionar as formações requeridas sempre que haja condições adequadas de qualidade e racionalidade
- Detetar necessidades nacionais e internacionais, particularmente nas áreas de excelência e em formações avançadas
- Ter em conta as necessidades detetadas no desenho da oferta formativa inicial, avançada e ao longo da vida
- Lançamento da Rede de Antigos Alunos, assente num Portal a ser brevemente lançado (está nas fases finais de preparação) que será a interface de comunicação com todos os antigos alunos; permitirá, entre outros objetivos, acompanhar e apoiar o seu percurso e estabelecer canais de comunicação privilegiados entre a Academia e os antigos alunos, bem como envolvê-los em atividades de desenvolvimento pessoal e de mentorado direcionadas aos atuais estudantes
- Dinamização do portal do emprego através da sua total implementação e consolidação
- Organização de workshops e ações de formação em desenvolvimento pessoal, ajuda à procura ou criação ativa de emprego e competências transversais (técnicas de comunicação, de elaboração de relatórios e recolha de informação, responsabilidade social e ambiental, etc.), bem como formação em línguas
- Continuação das iniciativas regulares de promoção do empreendedorismo

- Organização regular de feiras de emprego em parceria com a ADRAL e o PCTA e a colaboração da CCDRA, IEPF e diversas empresas, bem como da Associação Académica;
- Consolidação do Observatório do Emprego
- Relatórios sobre o percurso profissional dos diplomados pela Universidade
- Desenvolvimento de projetos de inovação e transferência de conhecimento e a realização de teses de mestrado e doutoramento com as empresas e outras entidades, que também contribuirá para a empregabilidade dos diplomados; o PAR prevê bolsas específicas que permitirão reforçar mais esta atividade e atrair os melhores estudantes; há necessidade de mobilizar as comissões de curso, os departamentos e os núcleos estudantis
- Plano de Comunicação para promoção da imagem da Universidade (já atrás referido)
- Promoção de estágios em empresas estrangeiras no âmbito do Consórcio Erasmus Al Sud e outras parcerias
- Ligações a Embaixadas e contactos com empresas de outros países de forma a fomentar mercados internacionais para os nossos diplomados de áreas específicas de procura
- Apoio a “start-ups” (particularmente no âmbito do PCTA e com apoios mencionados no PAR)
- Apoio (ver PAR) a consórcios entre as Instituições de Ensino Superior, criados para o desenvolvimento de oferta em rede de cursos de mestrado de reconversão formativa destinados a diplomados de áreas de menor empregabilidade, potenciando a experiência de apoio a ações da reconversão profissional existente nos Centros de Formação
- Apoio (ver PAR) aos ensinos formais dos três ciclos de formação, licenciatura, mestrado e doutoramento, que demonstrem uma mais forte contribuição para o desenvolvimento da Região e orientação específica para a promoção do empreendedorismo

5.4. Indicadores de análise futura

- Índice de “desempregabilidade” baseado nos dados da DGEEC por ciclo de estudos e por curso.

Objetivo: atingir o valor médio nacional

- Outros mecanismos de acompanhamento que resultem do grupo de trabalho do CRUP

5.5. Comentário

Não quero deixar de abordar uma questão de fundo que é a do desenho da oferta formativa em função da empregabilidade dos cursos. A política de vagas definida pela tutela no Concurso Nacional de Acesso tem vindo, ainda que gradualmente, a considerar este aspeto e há quem advogue que se devia reduzir substancialmente as vagas em cursos com baixa empregabilidade, que só deveriam abrir numa ou outra Universidade, encerrando nas outras mesmo que a procura seja elevada e a qualidade dos cursos seja boa. Tal corresponde, na prática, a impedir, sem outra razão que a da baixa empregabilidade, muitos estudantes de seguir a sua vocação.

Obviamente que devemos ter em conta com as necessidades do mercado de trabalho e pugnar pela empregabilidade dos nossos diplomados mas não ao ponto de os impedir de seguir a sua vocação. O papel da Universidade é de servir o conhecimento e a cultura, servindo os cidadãos.

É ao cidadão que, no exercício da sua liberdade e não por imposições externas, cabe decidir o que quer fazer da sua vida e, portanto, o que quer estudar. Deve, naturalmente, estar informado (ver o nosso Observatório do Emprego na página web) da empregabilidade do curso e das expectativas de emprego, as quais podem, aliás, mudar no decurso do tempo para além da nossa capacidade de previsão, particularmente se conseguirmos convencer potenciais empregadores da qualidade dos cursos e das vantagens de contratar diplomados com essa formação e favorecermos as interações entre estudantes e empregadores. Além disso, a empregabilidade individual depende de outros fatores, com destaque para o mérito individual do estudante.

6. ATRATIVIDADE

6.1. Formulação estratégica

O objetivo estratégico definido para a Universidade de Évora pelo Conselho Geral no pilar da Atratividade foi a de ela ser:

Reconhecida como a melhor Universidade em Portugal nas áreas de especialização; reconhecida internacionalmente nessas áreas

assentando em:

- **Especialização de acordo com a especificidade do Alentejo**
- **Parcerias internacionais nas áreas de especialização**
- **Évora como catalisadora das Universidades nacionais nas áreas de especialização**
- **Acordos com líderes nacionais noutras áreas de conhecimento.**

6.2. Diagnóstico e medidas tomadas

A quebra da natalidade e o insucesso escolar têm determinado uma redução do número de jovens que concluem o ensino secundário e a ideia propalada de que há muito desemprego entre os jovens licenciados¹¹ tem, nos últimos anos de crise económica, contribuído para que a percentagem de jovens que prosseguem estudos superiores se mantenha bastante abaixo da de outros países desenvolvidos. Perante um número de vagas que se tem mantido relativamente estável, estes fatores levaram à diminuição na generalidade das instituições do índice de atratividade¹².

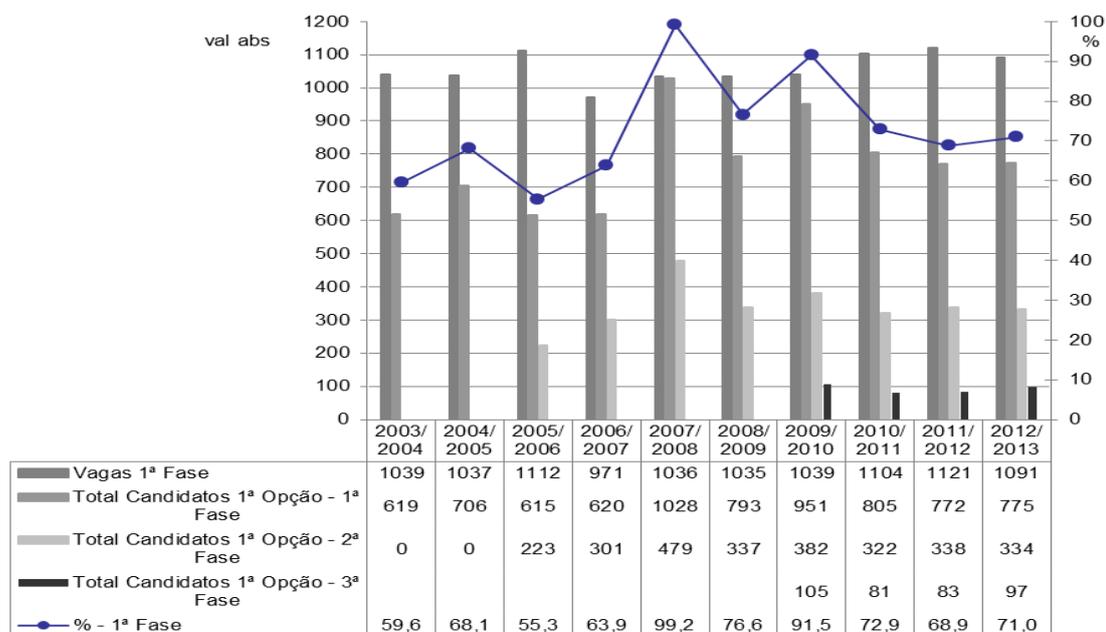
Nos últimos anos, a crise económica tem levado cada vez mais os jovens que ingressam no ensino superior a preferir a colocação no local de residência, mesmo

¹¹ Esquecendo que o desemprego é substancialmente maior entre os jovens não licenciados, para não falar do estatuto remuneratório destes, que é em média mais baixo.

¹² Percentagem de candidatos que escolhem um par curso/ instituição em 1ª opção na 1ª fase do Concurso Nacional de Acesso - CNA em relação ao número de vagas desse par.

em detrimento da qualidade, o que, nos cursos onde há bastantes vagas no concurso nacional de acesso, penaliza mais as instituições situadas em regiões pouco povoadas.

Índice de atratividade: Percentagem de candidatos em 1ª opção no total de vagas em cursos de 1º Ciclo, na 1ª fase do Concurso Nacional de Acesso



Fonte: Programa para a Promoção da Qualidade na Universidade de Évora: Indicadores de Monitorização da Qualidade, GAPIQ, Maio de 2013

Infelizmente, no ano letivo de 2013/14, a quebra de cerca de 10% nas colocações a nível nacional penalizou certamente não só a taxa de ocupação de vagas como o índice de atratividade de todas as instituições, mais ainda as do interior e, naturalmente também, da Universidade de Évora.

Há, no entanto, cursos da UÉ que são muito atrativos e têm consistentemente índices largamente superiores a 100%, sendo os campeões a Medicina Veterinária, as Ciências do Desporto, a Gestão e o Turismo. A atratividade dos cursos da Universidade de Évora está acima da média nacional nas áreas de Agricultura/Silvicultura/Pescas, Ciências Veterinárias e Serviços Pessoais¹³.

É importante constatar que o distrito de Évora (o mesmo é dizer a Universidade de Évora), tem resistido bem e é um distrito claramente “importador” (no sentido de que “importa” muito mais estudantes de ensino superior do que aqueles que “ex-

¹³ Ver “O Acesso ao Ensino Superior – Perfil dos Ingressados na Universidade de Évora em 2011/2012”, GAPIQ, 2013.

porta” para outros distritos), tanto que, na última década, mais de 60% dos estudantes ingressados no primeiro ciclo na Universidade de Évora eram de fora do distrito¹⁴. Isso tem permitido que a taxa de ocupação das nossas vagas no CNA tenha estado sempre acima da média nacional do ensino superior público, embora abaixo da média das Universidades públicas.

Encorajada pelo Contrato de Confiança, a Universidade apostou também em novos públicos:

- Estudantes M/23
- Cursos pós-laborais, entretanto abandonados devido à reduzida procura
- Cursos de ensino à distância, que lançámos com o apoio da Universidade Aberta, o desenvolvimento de uma plataforma de e-learning e a reorganização do Centro de Tecnologias Educativas. Mais cursos devem ser criados brevemente
- Cursos deslocalizados em países de língua portuguesa, onde tínhamos uma atividade relativamente intensa mas a que infelizmente a A3ES e legislação recente criam muitos obstáculos
- Reingresso de antigos alunos, incluindo licenciados pelas licenciaturas pré-Bolonha para os quais foi desenvolvido o programa “Vale a Pena ser Mestre”, que reconhecia as competências já adquiridas
- Pós-graduações e formação ao longo da vida, bem como, em articulação com o IEFP, reconversão de ativos desempregados
- Atividades da Universidade Sénior Túlio Espanca em cooperação com múltiplas entidades
- Estudantes estrangeiros, onde temos tido grande sucesso particularmente com estudantes de língua portuguesa e europeus e nos doutoramentos (20% dos estudantes) e mestrados (18% dos estudantes), mas o futuro Estatuto do estudante internacional permitirá também maior acesso ao 1º ciclo
- Participação no Ciências sem Fronteiras e no Programa de Licenciaturas Internacionais para estudantes brasileiros

¹⁴ Nos outros ciclos a percentagem ainda é maior e inclui muitos estudantes estrangeiros. Se considerarmos os três ciclos, em 2011/12 verifica-se que há 10% de estrangeiros e 55% de outros distritos espanhóis por todo o País, sendo os restantes 35% do distrito de Évora.

- Duplas/múltiplas titulações ou diplomas conjuntos em mestrados e doutoramentos em parceria com Universidades nacionais e estrangeiras (alguns no âmbito de *Erasmus Mundus*)
- Escolas de Verão
- Mobilidade nacional de estudantes pelo Programa Almeida Garrett, que coordenamos
- Mobilidade internacional de estudantes, particularmente no âmbito do programa *Erasmus*, onde temos um sucesso considerável (triplicámos nos últimos 3 anos), fruto da qualidade dos serviços de apoio e do prestígio internacional de algumas áreas. Temos ganho sucessivas candidaturas de mestrados *Erasmus Mundus* e de programas de *Erasmus* mobilidade, nalgumas como líderes, apesar do baixíssimo número de candidaturas aprovadas a nível europeu.

	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Total de alunos recebidos através de programas de mobilidade na Universidade de Évora					
Mobilidade nacional	0	0	1	6	2
Mobilidade internacional	100	109	154	207	318
TOTAL	100	109	155	213	320
Total de alunos da Universidade de Évora enviados em programas de mobilidade					
Mobilidade nacional	0	0	10	44	41
Mobilidade internacional	0	21	29	34	62
TOTAL	0	21	39	78	103
Fonte: DMRI. Nota: As mobilidades que ocorrem especificamente ao abrigo de projetos de investigação não se encontram incluídas.					

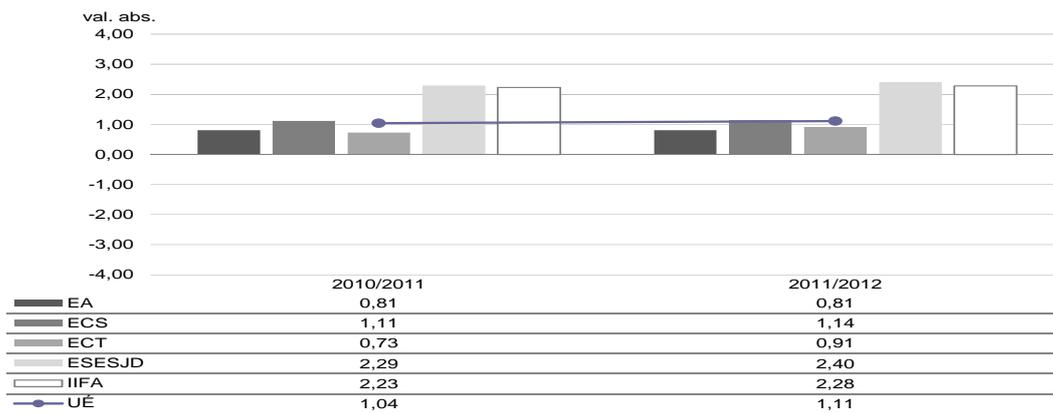
A atratividade dos cursos passa também pelo passa-palavra e aí é determinante a qualidade que oferecemos aos nossos atuais estudantes, quer a qualidade do ensino quer das condições de trabalho e de vida que oferecemos e o ambiente académico e da comunidade envolvente. O âmbito académico é muito valorizado pelos estudantes e inclui elementos como a tradição académica, as atividades desenvolvidas pela Associação Académica da Universidade de Évora (AAUÉ), núcleos de estudantes, tunas e outros grupos estudantis e a facilidade de contacto entre professores e alunos, em que a Universidade de Évora se distingue claramente.

Nesse sentido:

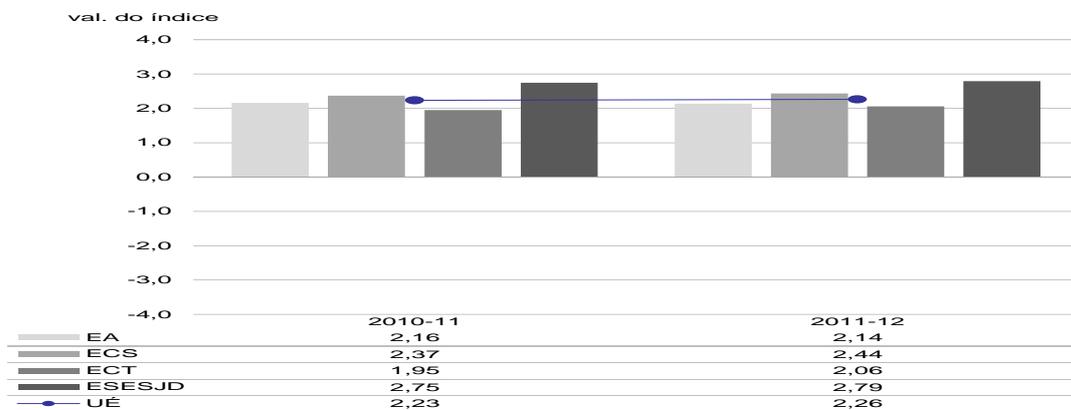
- Foi criado no Gabinete de Apoio ao Estudante o Núcleo de Estudantes com Necessidades Educativas Especiais.
- Foi reforçada a Divisão de Mobilidade e Relações Internacionais, que dá excelente apoio, incluindo questões logísticas e de vistos e na formação em língua portuguesa, aos estudantes estrangeiros e de mobilidade. Foi criado no seu âmbito o Gabinete de apoio aos estudantes da CPLP
- Plano em curso de recuperação de residências, com resultados já visíveis nas mais degradadas, e também de melhoria dos seus equipamentos, com instalação em breve da rede wireless e substituição dos colchões
- Reequiparam-se as salas de aula e recuperaram-se as mais degradadas e criaram-se as Bibliotecas dos Leões e do Colégio Pedro da Fonseca
- Medidas de promoção do sucesso escolar referidas na Secção 5
- Colaboração com a AAUÉ e os grupos estudantis e apoio às suas iniciativas científicas, culturais, artísticas, desportivas e recreativas e no acolhimento aos novos alunos
- Criação e apoio à Comissão de Gestão Desportiva em parceria com a AAUÉ e os SASUÉ, o que permitiu já êxitos desportivos significativos em múltiplas modalidades desportivas. Aproveito para agradecer o Prémio de Mérito Desportivo que a AAUÉ me atribuiu na última Gala do Desporto
- Conclusão das obras da segunda fase dos Leões, apesar das dificuldades financeiras enfrentadas, melhorando o funcionamento e atratividade da Escola de Artes; foi feita a reestruturação do Programa Preliminar da terceira fase e não abrandaram os esforços para o financiamento da obra
- Novo Calendário Escolar mais racional
- Melhorias na disponibilização da informação online e de promoção da imagem já referidas na secção 4
- As propinas de licenciatura estão pela primeira vez abaixo da propina máxima e as propinas de doutoramento e mestrado são muito acessíveis
- Foi criado o Fundo de Apoio Social ao Estudante (FASE-UÉ), que conta também com apoio mecenático e melhorados mecanismos de pagamento faseado de propinas e os planos de pagamento de propinas em atraso
- Com a colaboração de mecenas, foram estabelecidas bolsas de mérito para atrair novos estudantes de elevado potencial e bolsas para premiar o mérito dos nossos estudantes

Sobre a qualidade que oferecemos, conforme ela é percebida pelos estudantes nos inquéritos regulares de opinião, que têm agora taxas muito elevadas de resposta, ela é sempre positiva numa escala de -4 a 4, mesmo muito positiva no caso da apreciação dos docentes e das unidades curriculares, e tem vindo a melhorar ligeiramente. Também os diplomados manifestaram a sua opinião nos inquéritos realizados, com resultados muito positivos sobre os nossos cursos. Estes inquéritos são muito úteis para determinar as áreas de intervenção para a melhoria da qualidade.

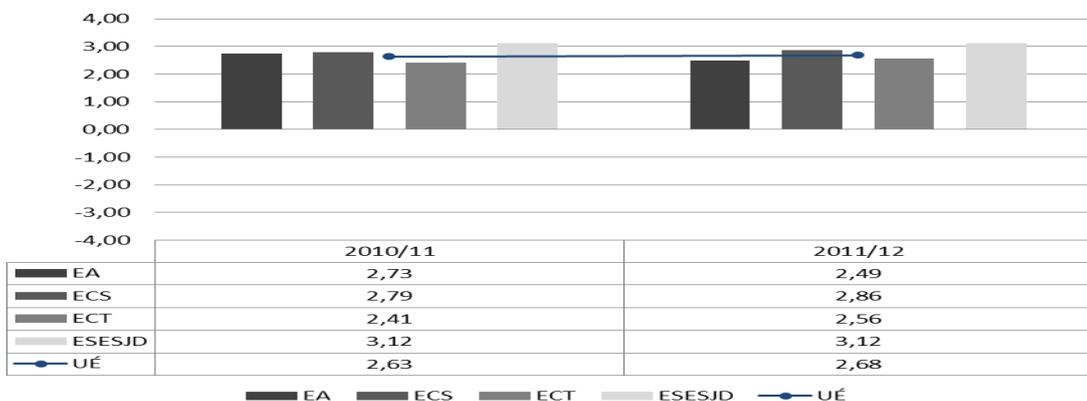
Índice (médio) de satisfação global com os cursos frequentados



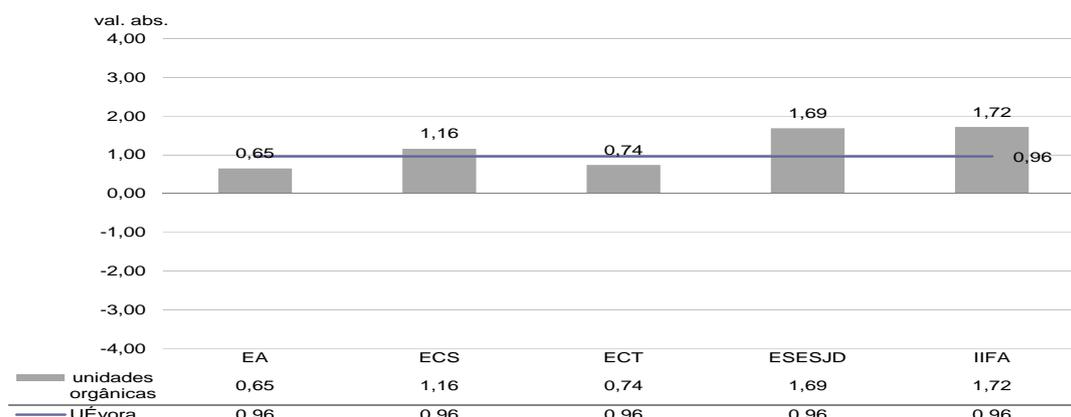
Índice de satisfação global - unidades curriculares



Índice (médio) de satisfação global - docentes

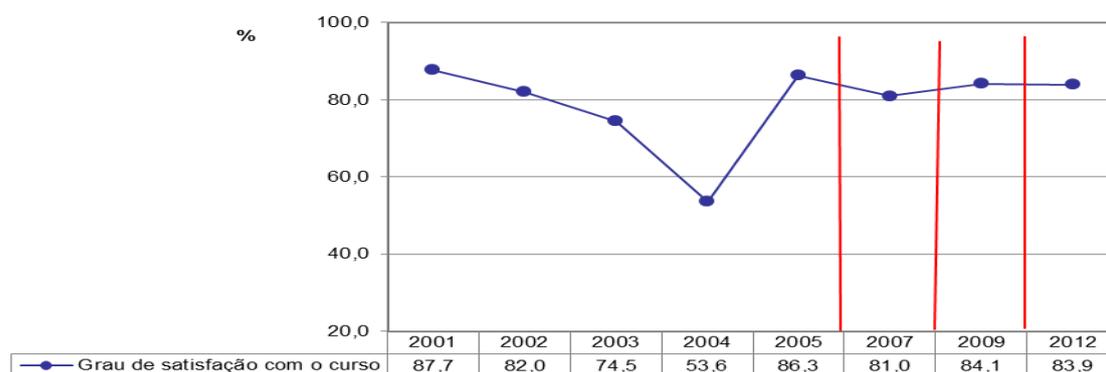


Índice (médio) de satisfação global com as condições oferecidas pela universidade (2011/12)



Grau de satisfação dos diplomados com o curso

Grau de satisfação global com o curso manifestado pelos diplomados de 1º e 2º ciclos pela Universidade de Évora nos três anos letivos anteriores ao da aplicação do inquérito, obtido a partir do seguinte rácio de respostas ao inquérito: $\frac{\text{respostas "Muito Satisfeito"} + \text{respostas "Satisfeito"}}{\text{Total de respostas válidas}}$



Fonte: Programa para a Promoção da Qualidade na Universidade de Évora: Indicadores de Monitorização da Qualidade, GAPIQ, Maio de 2013

Em termos de docentes/investigadores e funcionários, os números de mobilidade envolvidos são modestos embora em progressão: 15 docentes out e 31 docentes in no ano letivo de 2011/12, tendo no mesmo período, havido um funcionário em mobilidade out. Também poucos foram os professores de outras instituições nacionais e estrangeiras que passaram a sua sabática entre nós.

Já quanto a investigadores que estão entre nós com bolsas ou outros financiamentos externos, conseguimos excelentes progressos, tal como na capacidade de atrair estudantes de doutoramento nacionais e estrangeiros. As bolsas Bento de Jesus Caraça que instituímos (agora descontinuadas por dificuldade de financiamento) permitiram apoiar vários estudantes de doutoramento sem bolsas externas.

6.3. Medidas propostas para 2014-2018

Para alcançar o objetivo da Formulação Estratégica, devemos:

- **Desenvolver as áreas de especialização, atraindo docentes, investigadores e estudantes de mérito, criando parcerias nacionais e internacionais, desenvolvendo projetos de investigação e transferência de conhecimento, promovendo o desenvolvimento da Região e do País e trabalhando para a liderança nacional e o reconhecimento internacional nessas áreas**
- **Estabelecer parcerias qualificadas noutras áreas**
- **Melhorar as infraestruturas e as condições internas de funcionamento das estruturas de apoio e dos serviços, bem como a qualidade de trabalho e de vida de docentes/investigadores, funcionários e estudantes**
- **Melhorar continuamente a qualidade do ensino**
- **Atrair novos públicos**
- **Promover a imagem da Universidade**

Para 2014-2018, propomos as seguintes medidas (algumas das quais poderão ter apoio do PAR):

- **Prossecução e reforço das medidas anteriores**
- **Diagnóstico para identificação a curto prazo das áreas de especialização de elevada competência instalada e/ou potencial e, com o apoio de grupos de missão, elaboração e implementação para cada área de um programa de desenvolvimento segundo padrões de excelência internacional dos respetivos ensinamentos, investigação e transferência de conhecimento, estabelecendo as parcerias nacionais e internacionais que se revelarem adequadas**

- Medidas para o aprofundamento da reestruturação da oferta formativa:
 - Audição dos *stakeholders* e cooperação com o tecido produtivo e instituições para estágios e elaboração de teses que sejam realizadas em contexto “empresarial”
 - Racionalização das ofertas, tendo em conta a qualidade, a procura atual e potencial e, sem ser escravo delas, as necessidades do mercado de trabalho
 - Racionalização das estruturas curriculares, tendo em conta princípios de não proliferação de optativas e de articulação entre ofertas de forma a evitar duplicações de unidades curriculares
 - Introdução de opção por *minors* algumas em formações do 1º ciclo, promovendo a interdisciplinaridade
 - Estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais (não esquecendo, em especial nos doutoramentos, a Universidade da Extremadura e outras do Sul Ibérico), particularmente nas formações mais avançadas, de acordo com princípios de mútua vantagem, afirmação nacional e internacional do nosso papel nas áreas de especialização e consolidação das outras áreas de interesse
 - Criação de formações avançadas muito especializadas em áreas de excelência ligadas à investigação de ponta e com impacto no desenvolvimento em que tenhamos capacidade de captar estudantes internacionais
 - Nos cursos com muito pouca procura e que se considerem relevantes pelo interesse para o desenvolvimento ou pela qualidade da formação e do corpo docente, devem estabelecer-se parcerias com outras instituições para a criação de uma formação conjunta com partilha do corpo docente. Nesse caso, o curso pode funcionar numa das instituições, repartida entre elas, em regime de alternância entre as instituições ou em simultaneidade, recorrendo-se neste caso a modernas tecnologias que permitem o funcionamento de salas de aula virtuais com estudantes distribuídos por vários locais físicos, complementando-se com metodologias típicas de e-learning e com ações presenciais programadas. Esta mesma metodologia pode permitir o funcionamento de cursos em áreas de nicho em que só o concurso de várias instituições permite reunir um corpo docente adequado

- Internacionalização
 - Criação de redes formais e informais de cooperação internacional para investigação e transferência de conhecimento, candidatura a projetos internacionais e publicações científicas, aproveitando como base as redes dos atuais parceiros de produção científica, não esquecendo a Universidade da Extremadura (de cujo Campus de Excelência Hidranatura somos parceiros, havendo interesse mútuo em aprofundar as boas relações existentes) e outras Universidades espanholas
 - Parcerias de ensino (particularmente em 2ºs e 3ºs ciclos) de âmbito internacional em áreas de especialização
 - Atração de professores/investigadores visitantes, tirando partido quer do seu possível autofinanciamento quer dos mecanismos de financiamento existentes (Exemplo: Fullbright, projetos de investigação)
 - Aumento do número de disciplinas em língua inglesa, estabelecimento do semestre ou ano *Erasmus friendly*, criação de cursos em língua inglesa
 - Formação em língua inglesa (e eventualmente em espanhol) para estudantes, docentes e funcionários interessados
 - Reforço da participação no *Erasmus Mais*
 - Versão em língua inglesa do portal da Universidade

- Medidas para a promoção da qualidade das instalações e equipamentos científico-tecnológicos e de transferência de conhecimentos, com cofinanciamento por fundos regionais, nacionais e comunitários:
 - Conclusão das obras e equipamentos científico-tecnológicos e de transferência do conhecimento da Universidade e do PCTA da primeira fase do SRTT
 - Candidatura e execução da segunda fase do SRTT (previstas no PAR)
 - Reabilitação dos campos desportivos e do pavilhão gimnodesportivo (prevê-se a criação em breve de um programa de apoio)

- Requalificação da III Fase dos Leões com abertura de concurso para o projeto de arquitetura, procura de financiamento e construção (possível apoio do PAR)
 - Estudar a possibilidade de novas instalações da Escola Superior de Saúde que permita ter melhores condições para o alargamento a novas áreas da saúde (possível apoio do PAR)
 - Requalificação da sala de anatomia (aguarda-se resultado de candidatura) e reparação do forno crematório
 - Reabilitação e melhoria da eficiência energética dos edifícios históricos na cidade e na Mitra
 - Continuação do plano de reabilitação das residências universitárias e do seu reequipamento (já em curso a substituição de colchões e instalação de rede wireless)
 - Construção, no terreno da Universidade na zona das piscinas, de nova residência universitária com cerca de 1000 lugares (e sala de grande dimensão para congressos) para estudantes, bolseiros, congressistas e docentes/investigadores visitantes por uma entidade privada interessada, que explorará parte dos quartos, estando as negociações em curso; muito relevante para a atratividade em relação a estudantes e investigadores nacionais e estrangeiros
 - Prossecução do programa de reequipamento e reabilitação de salas e laboratórios
- Medidas para divulgação e para promoção da imagem
 - Plano de comunicação (já atrás referido)
 - Difusão internacional dos cursos e das atividades de investigação e transferência de conhecimento com vista à atração de estudantes internacionais, ao estabelecimento de parcerias internacionais Universidade/indústria e a candidatura a projetos comunitários do Horizonte 2020, ao apoio e promoção de start-ups e spin-offs; usará visitas e contactos diretos, bem como participações em feiras de forma cooperativa com outras instituições
 - Apoio para a atividade anterior, conforme protocolo a assinar brevemente, da AICEP e da tutela. Outras entidades poderão ser utilizadas como, por exemplo, as Embaixadas de Portugal ou, no caso dos Estados Unidos da América, a FLAD.

- Portal dos *Alumni* (em fase adiantada de construção) e sua utilização para a troca de informações e a divulgação de iniciativas, eventos e cursos de pós-graduação e formação ao longo da vida
 - Uso das redes sociais
 - Apoio à AAUÉ na realização dos Campeonatos Universitários 2014
 - Divulgação dos programas de mobilidade para incentivar a mobilidade *out*.
 - Divulgação dos cursos de qualidade e massa crítica docente mas que têm baixa procura
 - Dias Abertos
 - Estudo e divulgação da Marca “Universidade de Évora”
 - Cooperação da Universidade e suas Unidades Orgânicas (com destaque para a Escola de Artes) com as instituições da cidade (Câmara Municipal, Fundação Eugénio de Almeida, Cendrev, Clubes Desportivos, etc.) e a AAUÉ e os grupos estudantis para uma oferta e difusão integradas de eventos culturais, artísticos, científicos, desportivos e recreativos, de forma a tornar Évora conhecida como *UniverCidade e Capital da Cultura*
 - Alargamento das parcerias com autarquias no âmbito da formação de quadros (como é exemplo a pós-graduação em Reabilitação Urbana que criámos com outras IES), de estágios, de apoio a visitas de estudo, de consultadoria, da Universidade Sénior, da Universidade Júnior e da criação de redes de difusão de certas atividades culturais, científicas, artísticas (exemplo: Orquestra, Teatro, exposições) e desportivas
 - Promover nos *media*, com a marca da Universidade, programas de opinião/discussão sobre temas da atualidade
- Medidas para captação de novos públicos (ver 6.2):
 - Novos cursos de ensino à distância (incluindo formação ao longo da vida), reforço das estruturas de apoio e procura de parcerias para cooperação interinstitucional nesta área
 - Criação de cursos deslocalizados ou cursos acreditados localmente (conforme interesse e a viabilidade em termos da legislação aplicável) em países de língua portuguesa (aproveitando os contactos exis-

tentes e novos contactos) ou espanhola ou, no caso de outros países, de cursos deslocalizadas em cultura e língua portuguesa ou em áreas de especialização

- Divulgação do programa “Vale a Pena ser Mestre”
 - Programa de pós-graduações, formação ao longo da vida e reconversão de ativos desempregados em articulação com os *Alumni* e os empregadores, e com a cooperação (ou consórcio) com o IEFP e outras entidades (possível financiamento no âmbito do PAR)
 - Criação da Universidade Júnior, que articule de forma mais integrada a nossa intensa atividade de disseminação junto dos jovens e criação de Clubes de Conhecimento nas escolas interessadas
 - Novos *bridging courses* para jovens do ensino secundário
 - Captação de estudantes estrangeiros com o apoio de diversas entidades, cooperação interinstitucional para criar a respetiva logística, elaboração do Regulamento do Estudante internacional
 - Incrementar os Cursos de Verão
 - Procura de mais mecenas para reforço das bolsas de mérito para premiar os nossos melhores estudantes e para atrair novos estudantes de elevado potencial
 - Utilização dos mecanismos por fundos regionais e comunitários de financiamento de bolsas (ver PAR), incluindo bolsas para mestrados e doutoramentos em contexto empresarial
 - Reforço do âmbito e apoio mecenático ao FASE-UÉ; criação de mecanismos de deteção precoce de dificuldades financeiras
- Aplicação do Manual de Qualidade do SIGQ para monitorização e melhoria contínua da qualidade dos cursos e eventuais necessidades de formação pedagógica dos docentes; aprofundar ainda mais o controlo do cumprimento dos procedimentos relativos a programas, sumários, atendimento dos alunos, pautas, etc., de forma a evitar prejuízos aos estudantes
 - Acompanhamento da qualidade e capacidade de resposta em tempo útil dos serviços (a certificação ISSO irá ajudar) de modo a criar uma imagem positiva nos utentes

6.4. Indicadores de análise futura

- Índice de atratividade global e dos cursos no Concurso Nacional de Acesso

Objetivo: índice global de pelo menos 80%; índices superiores a 100% em áreas especializadas

- Percentagem de estudantes em mobilidade *in and out*

Objetivo: 20%

- Percentagem de estudantes internacionais

Objetivo: 10% global, 20% em doutoramento e nas áreas de especialização

- Percentagem de professores visitantes por períodos de pelo menos um mês

Objetivo: 10%

- Número de Ações de formação ao longo da vida

Objetivo: 30 por ano

6.5. Comentário

Naturalmente, embora se preveja acima um diagnóstico mais fino das áreas de especialização e nichos mais pormenorizados de oportunidade, já temos hoje ideias muito concretas sobre as mesmas. Além desta análise mais fina, o diagnóstico deve também permitir a definição de uma estratégia de afirmação a nível de ensino, investigação e transferência de conhecimento.

As áreas de especialização devem articular-se com as iniciativas âncora do PAR de forma a respondermos às necessidades de desenvolvimento socioeconómico, cultural e humano da região, bem como com outras áreas relevantes de desenvolvimento constantes do PAR (como, a título meramente de exemplo, a gestão, o montado, a agricultura de sequeiro, os recursos minerais, o património, a cultura, as artes), havendo grande sobreposição com as nossas áreas de competência de elevado nível. Mas tal não deve prejudicar outras áreas de especialização em que temos especiais competências com afirmação internacional.

No estabelecimento de parcerias quando tal seja útil, privilegiam-se parcerias temáticas (de geometria variável) que reforcem a atratividade da área de especialização e promovem a internacionalização, devendo procurar ser líderes nacionais na respetiva área.

Nas restantes áreas, poderá ser mais relevante estabelecer parcerias nacionais, quer articulando ofertas formativas da mesma área, com ou sem partilha de corpo docente, quer apresentando ofertas formativas em conjunto. Neste caso, a integração dos parceiros em redes internacionais de investigação a que possamos ficar associados é relevante.

Nada impede que haja parcerias reforçadas com certas instituições que envolvam várias áreas científicas, particularmente quando isso possa criar espaços de atuação conjunta mais latos.

Há que não descurar as áreas de base e suporte, já que muitas das necessidades de desenvolvimento e problemas sociais requerem uma abordagem multidisciplinar com o curso de várias áreas científicas.

7. EFICIÊNCIA

7.1. Formulação estratégica

O objetivo estratégico definido para a Universidade de Évora pelo Conselho Geral no pilar da Eficiência foi a:

Sustentabilidade financeira a prazo

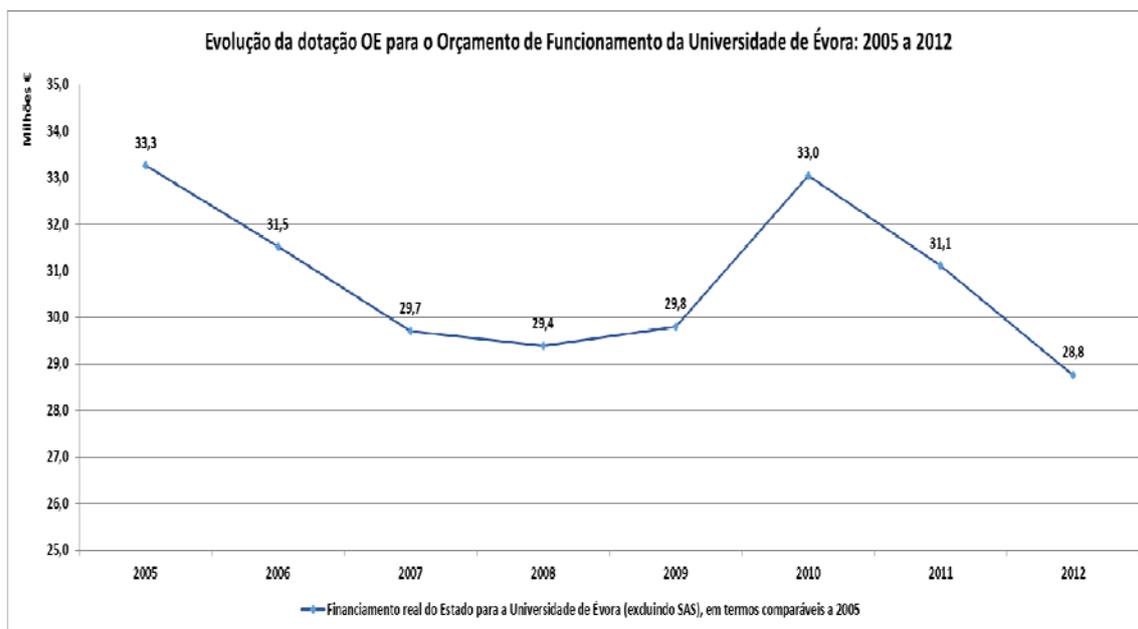
assentando em:

- **Racionalização da oferta em função das áreas de especialização e das parcerias sinérgicas com as universidades portuguesas**
- **Aumento do número de alunos por curso dada a elevada atratividade**
- **Aumento do número de diplomados por docente dada a inerente cultura de qualidade e exigência.**

7.2. Diagnóstico e medidas tomadas

Com uma pequena folga da ordem dos 3 milhões de Euros de acréscimo em 2010 em resultado da assinatura em 13 de setembro de 2010 no Funchal do Contrato de Confiança entre a Universidade de Évora e a tutela, as transferências do Orçamento de Estado para as Universidades (e a Universidade de Évora não foi exceção) estão a encolher há vários anos. Mas ocorreram neste período acréscimos de encargos com a segurança social, a CGA e a ADSE, pagamento da b-on e outros, bem como alterações salariais. Expurgando os orçamentos desses efeitos de aumentos de encargos sociais e de reduções salariais para podermos comparar o orçamento “real” dos diferentes anos¹⁵, obtemos o gráfico seguinte.

¹⁵ Porém, não expurgámos o efeito da inflação nem o da obrigatoriedade de em 2011 aderir à Agência Nacional de Compras Públicas, o que encareceu quase todas as aquisições através dessa agência.



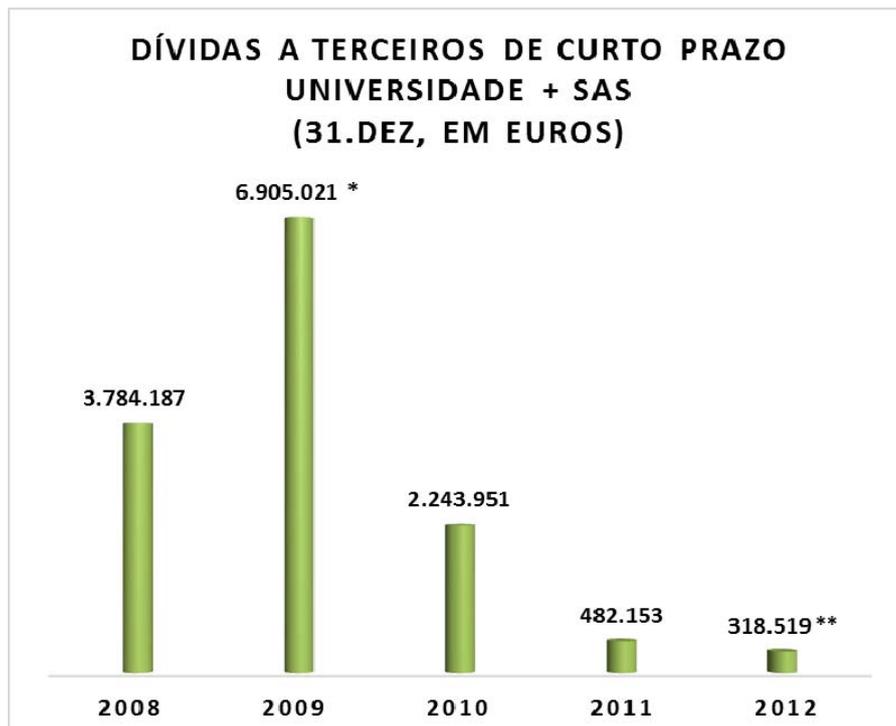
Em 2013, ainda não conhecemos o orçamento final, pois ainda não sabemos o resultado do pedido de desativação de 2,5% sobre as despesas de pessoal, mas o corte relativamente a 2012 é, em qualquer caso, substancial, a questão é de grau. Para 2014, novo corte foi anunciado e um outro, maior, foi aplicado, não se sabendo se irá haver correção.

Não fazendo correções de encargos adicionais ou alterações salariais, o orçamento “nominal” evoluiu como segue:

Evolução da Receita Cobrada no Ano					
	2008	2009	2010	2011	2012
Universidade de Évora + SASUÉ					
Total Receita Cobrada no ano	54.886.143 €	59.398.461 €	58.303.355 €	55.130.814 €	46.099.612 €
Transf. OE	37.761.660 €	37.689.502 €	40.850.112 €	36.282.625 €	28.854.138 €
Outras Receitas	17.570.916 €	21.708.959 €	17.453.243 €	18.848.189 €	17.245.474 €
Porcentagem de outras receitas	32,0%	36,5%	29,9%	34,2%	37,4%

Fonte: Contas de gerência. Os valores não incluem saldos do ano anterior nem PIDDAC.

A situação exige um grande rigor orçamental e uma gestão muito cuidadosa, particularmente na fatia preponderante dos custos que é a dos custos com pessoal (eles excedem mesmo a totalidade da dotação do Orçamento de Estado e requerem também a utilização de receitas próprias), caso contrário acumulam-se dívidas a fornecedores, que antes tornavam o funcionamento extremamente difícil e hoje são ilegais e determinam a perda de autonomia da instituição.



Fonte: Balanços a 31 de dezembro

* Acresceu ainda a este valor um encargo suplementar de cerca de um milhão de Euros, suportado pelo orçamento da Universidade, de penalização do financiamento POVT na II Fase da obra dos Leões por, em 2008, não ter sido aberto concurso público de adjudicação da obra, o que o Tribunal de Contas considerou irregular.

** Retirou-se em 2012 o valor de 1.164.963,00 €, que só tecnicamente é dívida (e por isso consta do balanço) e que resulta da liderança de projetos (a quase totalidade refere-se a projetos Erasmus cuja liderança ganhámos em 2012). Como líderes, transferimos os financiamentos para os parceiros, o que é feito ao longo do ano de 2013 nas datas contratualmente acordadas, pelo que em 31 de dezembro de 2012 essa verba é registada tecnicamente como dívida a esses parceiros.

Saneada que foi a situação financeira herdada, a dívida é residual e de natureza técnica (essencialmente encargos sociais e fiscais e pagamentos de final de ano que transitam para o ano seguinte por impossibilidade de processamento em tempo útil).

O problema herdado deveu-se essencialmente a uma grande ineficiência da instituição que preocupava a tutela (a ponto de ter promovido uma auditoria à gestão), quer em termos de custos com pessoal, particularmente pessoal docente em abundância, quer em termos de uma oferta formativa prolixa e pouco racional (e um funcionamento excessivo de unidades curriculares optativas) que exigia uma carga docente exagerada, quer em termos de uma grande desorganização dos serviços. Estes problemas foram corrigidos, o que permitiu o saneamento da situação financeira.

A metodologia usada para alcançar estes resultados passou por:

- Racionalização da oferta formativa que permitiu a redução das necessidades de pessoal docente, principalmente naquelas áreas onde havia um forte recurso a docentes convidados.
- Nova política de gestão de pessoal docente baseada nos chamados “orçamentos de gestão”, os quais condicionam os orçamentos das Unidades Orgânicas, incentivando-as a uma gestão mais eficiente do pessoal docente convidado. Nos orçamentos de gestão, determinam-se as necessidades de corpo docente de cada Departamento tendo em conta os rácios padrão de estudantes por docente e, à semelhança do que fazem outras Universidades, aponta-se para se atingir uma meta entre 75% a 85% dos valores padrão, única forma confortável de se viver com os apertados orçamentos sem prejuízo da qualidade. Estando acima desses valores, deverá reduzir-se (de forma gradual e à medida que a racionalização da oferta evolui) o pessoal docente convidado, quando o haja, e não substituir as saídas de pessoal docente de carreira.
- Reorganização dos serviços e integração funcional (que tem vindo a ser gradualmente promovida) dos SASUÉ na Universidade, que permitiu também uma redução gradual de pessoal não-docente.
- A redução global do pessoal docente e não-docente foi de cerca de 8% em 3 anos, sem que se tenha prejudicado a qualidade dos cursos ou dos serviços.

Evolução dos docentes e funcionários

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Universidade de Évora								
Pessoal docente ETI	595,30	613,10	609,40	591,70	603,35	589,55	567,35	563,05
Funcionários	437	435	417	430	411	407	392	385
Total UÉvora	1.032,30	1.048,10	1.026,40	1.021,70	1.014,35	996,55	959,35	948,05
SASUÉvora	120	118	113	112	105	98	89	87
TOTAL UÉ + SAS	1.152,30	1.166,10	1.139,40	1.133,70	1.119,35	1.094,55	1.048,35	1.035,05
Investigadores (quase todos financiados externamente)	4	4	6	12	27	29	27	24

Fonte: UÉvora, DRHSC; SASUÉvora, os próprios serviços

- Medidas de melhoria de eficiência energética e de redução de consumos, bem como produção de energia solar (ainda que em pequena escala)
- Reorganização mais funcional da ocupação dos espaços, permitindo horários de abertura mais diferenciados dos edifícios
- Poupanças nos serviços de higiene e segurança
- Eliminação de gastos supérfluos
- Orçamentos de despesas correntes (sem pessoal nem encargos de instalações, que são suportados centralmente) das unidades orgânicas que incentivam a geração de receita própria e maior angariação de “overheads”, a redução de encargos com pessoal e tarefas e o aumento do número de diplomados dos vários tipos
- Acordo com os sindicatos para concentração de férias da esmagadora maioria do pessoal na primeira quinzena de agosto e no final de dezembro, permitindo encerrar edifícios e serviços não essenciais nesses períodos, com a correspondente com redução de encargos

Mas outras medidas de eficiência são relevantes

Medidas de eficiência organizativa tomadas

- Calendário escolar mais adequado, com melhor arrumação dos períodos letivos, de exames e férias, com mais tempo dos docentes para investigação
- Novo sistema informático de contabilidade e gestão de pessoal (comercial) com maior facilidade de integração de informação dos sistemas informáticos próprios
- Alargamento de funcionalidades e melhor integração dos sistemas informáticos internos
- Regras de gestão de arquivos (à espera de portaria de aprovação)
- Levantamento da situação patrimonial imobiliária e regularização sistemática dos registos de propriedade

Medidas de eficiência formativa

- **sucesso escolar**

No 1º ciclo varia muito entre unidades curriculares mas, no conjunto da Universidade e em termos médios, tem-se mantido muito estável nos últi-

mos anos, com taxas da ordem dos 87% a 88% de sucesso entre os alunos avaliados. Primeiro que tudo, é dever do próprio estudante, perante as conseqüências sobre si próprio, as suas famílias e a sociedade, dedicar-se ao estudo e esse é um fator decisivo para o sucesso educativo. Mas a Universidade pode também ajudar com várias medidas que ajudem a promover o sucesso educativo, como as que desenvolvemos nos últimos anos:

- Criação de bridging courses nas áreas de maior insucesso, quer para alunos do 1º ano, quer, por antecipação e para aumentar os ingressos na Universidade, para finalistas do ensino secundário.
 - Cursos de remediação (repetição no semestre par de disciplinas do semestre ímpar)
 - Sistema de formação para métodos de estudo e gestão do tempo e de tutoria para alunos do 1º ano, organizado pelo Gabinete de Promoção do Sucesso Educativo
 - Compromisso acordado com o Conselho de Notáveis para redução substancial das praxes a partir da receção aos novos estudantes na primeira década de outubro
- **Custo com pessoal por estudante e por diplomado**

Pela facilidade da sua obtenção, foram utilizadas num estudo da DGES (“IN-DEZ 2010, Pessoal existente em instituições de ensino superior público”, 2011) relativamente ao ano letivo de 2009/10 e ao orçamento de 2010, obtendo-se:

2010	Universidade de Évora	Média nacional ensino superior público
Custo com pessoal por aluno	4.134 € (ranking próximo da média)	3.767 €
Custo com pessoal por diplomado	32.165 € (o maior do País, o 2º maior foi 25% inferior)	19.897 €

Em dois anos apenas, a situação mudou radicalmente. Embora não possamos fazer *benchmarking* porque a DGES descontinuou o estudo, usando a mesma metodologia obtivemos em 2012 um custo com pessoal por diplomado de menos de metade.



Fonte: INDEZ para custos com pessoal; DGEEC para diplomados; metodologia usada no estudo referido da DGES

Isso foi conseguido por duas vias de melhoria da eficiência:

- Redução de custos com pessoal docente e não-docente devido à redução do seu número e também, ultimamente, devido às reduções salariais
 - Melhoria substancial do número de diplomados, que subiu de 1092¹⁶ no ano letivo de 2009/10 para 1945 em 2010/11 e 1700 em 2011/12, em virtude da melhor organização dos ensinamentos, da melhoria do sucesso escolar no que respeita ao tempo para conclusão dos mestrados e ao aumento do número de pós-graduações, mestrados e doutoramentos. O número de diplomados por docente quase duplicou de 2009/10 para 2010/11, com valores da ordem da média nacional.
- **Número de alunos por curso**

É de 52,4 o número de alunos por curso no conjunto dos três ciclos, cerca um terço mais baixo que a média das Universidades. Isso deriva de dois fatores:

¹⁶ Houve um pequeno ajuste de data de recolha de dados na série deste ano, pelo que o nº de diplomados foi ligeiramente subestimado e o custo ligeiramente sobrestimado, o que não afeta a situação de, ao entrar a 2010, sermos a instituição menos eficiente do país, com os custos por diplomado substancialmente mais elevados que as restantes instituições.

- Reduzido *numerus clausus* de muitos cursos (média de 31 vagas por curso no 1º ciclo no ano letivo de 2012/13, menos 40% que a média do sistema universitário público)
- Baixa atratividade e baixa ocupação de vagas de algumas das nossas ofertas formativas, particularmente nas áreas mais tecnológicas (curiosamente tendo em geral elevada empregabilidade e relevância para o desenvolvimento) que exigem Matemática e/ou Física nas provas do CNA

7.3. Medidas propostas para 2014-2018

Para alcançar o objetivo da Formulação Estratégica, devemos:

- **Políticas criteriosas de gestão de pessoal**
- **Medidas que melhorem a atratividade da oferta formativa e, conseqüentemente a eficiência formativa, passando pelo aprofundamento da reestruturação e racionalização da oferta, pela estratégia de especialização, pela criação de parcerias e pelo apoio ao sucesso escolar**
- **Plano de obtenção de receitas próprias**
- **Contabilidade analítica**
- **Modelo de orçamento e recursos humanos das unidades orgânicas de forma a reforçar a sua autonomia**
- **Melhorar a eficiência organizativa**
- **Eficiência energética e de utilização de espaços**
- **Promover a imagem da Universidade**

Para isso, propomos as seguintes medidas:

- Políticas criteriosas de gestão de pessoal docente e não-docente, tendo também em conta o mapeamento de competências do lado das necessidades e do lado das disponibilidades
- Aprofundar a reorganização da oferta formativa (aproveitando os ciclos de avaliação) no sentido de uma maior racionalização e, quando apropriado e útil, do estabelecimento de parcerias nos termos referidos na Secção 6, de forma a melhorar a atratividade e a projeção nacional e internacional da Universidade e, simultaneamente, obter ganhos de eficiência
- Definir limites mínimos de funcionamento de cursos e refletir sobre a oferta formativa de baixa procura. Considerar, em caso de relevância, qualidade e eficiência, a possibilidade de conjugação de ofertas na mesma área com outras instituições e a possibilidade de parcerias
- Promover as parcerias criadoras de valor e capacidade de internacionalização nos 3^{os} ciclos e centros de investigação
- Sempre que possível, e havendo procura, aumentar os *numeri clausi* em áreas estratégicas
- Promover a atratividade da Universidade e da sua oferta formativa
- Apoiar o sucesso escolar, repensando, melhorando e estendendo o sistema tutorial e lançando um sistema experimental de mentoria por antigos alunos
- Instalação de um sistema de contabilidade analítica de forma que permita o cálculo do custo unitário do aluno por curso, departamento e unidade orgânica
- Definição, em cooperação com as unidades orgânicas, de um modelo de orçamento e recursos humanos das unidades que tenha em conta a sua dimensão e tipologia e as receitas e despesas geradas (usando o sistema de contabilidade analítica), de forma a reforçar a sua autonomia e a incentivar a geração de receitas próprias e a otimização dos recursos humanos, dotando-o também de mecanismos de solidariedade interunidades
- Definir políticas de fund raising e de incentivos à sua angariação, com apoio profissional na sua definição e execução

- Na revisão do sistema de avaliação dos docentes, valorizar a captação de receitas próprias e a eficiência e qualidade dos ensinos
- Ligação da avaliação pelo SIADAP a medidas de produtividade, qualidade e eficiência
- Conclusão da integração funcional dos SAS e integração formal quando a legislação o permitir
- Continuação da política de otimização da utilização dos espaços e estudo da possibilidade de transferência de Departamentos e ensinos do Colégio Pedro Fonseca para a cidade intramuros
- Política de utilização preferencial de software livre
- Alargar o uso de tecnologia VOIP
- Melhorar a eficiência energética dos edifícios e alargar a produção de energia solar
- Concluir a certificação ISO dos Serviços de forma a melhorar a sua eficiência
- Pugnar pela aprovação das regras de gestão de arquivos
- Estudar um modelo de evolução para a Fundação Luís de Molina que permita otimizar a integração futura na Universidade do pessoal e serviços a ela afetos
- Melhorar a integração dos sistemas informáticos de gestão e maximizar a automatização de procedimentos e registos de informação (evitando duplicações¹⁷), incluindo alertas sobre bolsas e propinas (usando também mensagens para telemóveis) e sobre prazos de concursos e lançamento de sumários e pautas

¹⁷ Por exemplo, a aplicação de avaliação de docentes pode, além do RDPC, interagir com a base deGois, a informação dos docentes para a A3ES e os Relatórios de Atividades de Departamentos e Centros de Investigação.

7.4. Indicadores de análise futura

- Taxa de ocupação efetiva das vagas do Concurso Nacional de Acesso

Objetivo: Ultrapassar os 100%

- Número médio de estudantes inscritos por curso

Objetivo: 60

- Número de diplomados por docente ETI

Objetivo: média do sistema universitário público

- Custo com pessoal por diplomado

Objetivo: média do sistema universitário público

- Número médio de anos para conclusão do curso

Objetivo: média do sistema universitário público

- Taxas de transição de estudantes para ciclos subsequentes

Objetivo: média do sistema universitário público

7.5. Comentário

A eficiência é uma área em que se fizeram grandes progressos que permitiram, apesar de condições externas muito desfavoráveis, a saída da crise financeira e organizacional com que iniciámos o mandato. É preciso persistir neste esforço.

A eficiência em termos da reestruturação e racionalização da oferta formativa tem registado alguns progressos, havendo já um número considerável de parcerias úteis, particularmente nas formações avançadas e também na investigação. Mas requer-se ainda um trabalho intenso de aprofundamento com vista a uma maior atratividade e eventual estabelecimento de mais parcerias geradoras de valor. Na escolha destas parcerias, é importante considerar, para além do ensino na área, também a investigação associada e a capacidade de internacionalização.

Muito se tem falado na reorganização da rede de oferta formativa, que poderá evoluir para formas mais fortes de associação.

Uma estratégia de desenvolvimento do Ensino Superior não pode deixar de estar alinhada com a estratégia de desenvolvimento do interior e políticas de atração de empresas inovadoras e de estudantes que proporcionem os necessários quadros qualificados, com polos de excelência distribuídos pelo território de acordo com as suas estratégias de especialização inteligente.

Esta postura está totalmente ausente da parte da tutela, cuja preocupação parece resumir-se à mera redução de custos

Uma estratégia de articulação em rede devia extravasar a oferta formativa e assumir uma geometria variável para cobrir várias frentes de intervenção.

Na frente regional, a coordenação com os Institutos Politécnicos de Beja e Portalegre já registou progressos, fruto da confiança que se conseguiu construir, quer na articulação da oferta formativa da área da Saúde, quer na criação de valor e capacidade de intervenção na sociedade através da cooperação na investigação e transferência de conhecimento e no Sistema Regional de Transferência de Tecnologia.

Na frente da promoção de políticas para o desenvolvimento do interior do País, o arco das Universidades do interior que a Universidade de Évora constituiu com a UTAD e a UBI, está a intervir junto do poder político (e posteriormente na opinião pública) focando a necessidade de povoamento e desenvolvimento do interior, tendo reunido com o Senhor Ministro Poiares Maduro e produzido um documento conjunto das três Universidades sobre o papel que elas podem desempenhar.

Na frente da formação avançada e da investigação em áreas específicas de forma a criar massas críticas internacionalmente competitivas, as parcerias variáveis que têm sido e estão a ser constituídas com outras Universidades de todo o País e estrangeiras fazem mais sentido.

Na frente ibero-mediterrânica, há contactos e interesse comum em estabelecer parcerias de âmbito mais alargado entre Universidades do sul ibérico, dada a grande convergência de áreas de intervenção e a necessidade de criar núcleos fortes para os programas europeus e transregionais.

8. PRODUÇÃO CIENTÍFICA

8.1. Formulação estratégica

O objetivo estratégico definido para a Universidade de Évora pelo Conselho Geral no pilar da Produção Científica foi a da

Excelente notoriedade dos Centros de Investigação

assentando em:

- **Produção direcionada para as áreas de especialização**
- **Parcerias internacionais nas áreas de especialização**
- **Évora como catalisadora das Universidades nacionais nas áreas de especialização**
- **Diferenciação nos cursos de pós-graduação dadas as vantagens competitivas adquiridas.**

8.2. Diagnóstico e medidas tomadas

A produção científica, cultural e artística teve nos últimos anos um progresso extraordinário, reflexo do intenso trabalho de investigação de qualidade realizado pelos nossos docentes.

A nossa produção científica em revistas referenciadas na base ISI (Web of Science) era em 2009 de 236, o que dá uma média de 0,37 publicações por docente, estando a Universidade de Évora na penúltima posição entre as 13 Universidades públicas nacionais objeto do estudo comparativo feito pelo GAPIQ.

Foi este o panorama que encontrei, sendo claro o risco de, com exceção de algumas áreas que se destacavam positivamente, perdermos a avaliação positiva dos centros de investigação e, na medida em que a acreditação dos doutoramentos depende fortemente da produção científica dos seus docentes, corríamos o risco real (alguns chegaram a ser questionados) de não ter os doutoramentos acreditados, o que também acabaria por descredibilizar os 1^{os} e 2^{os} ciclos. Ora, a existência de centros avaliados e de doutoramentos é condição indispensável ao estatuto de Universidade.

Esta era certamente uma questão vital e uma das duas principais prioridades, a par com o saneamento financeiro.

Havia, pois, que atuar com determinação e eficácia nesta área, passando a mensagem e o caldo de cultura indispensáveis à plena assimilação da necessidade imperiosa de melhorarmos os níveis de produção científica internacional.

Isso teve de ser plasmado no próprio modelo de avaliação dos docentes. Felizmente, e ainda que com grande resistência de alguns setores, foi possível esquecer o modelo de avaliação pouco exigente pouco antes aprovado mas não implementado e aprovar um modelo de avaliação mais exigente comum a todas as Escolas.

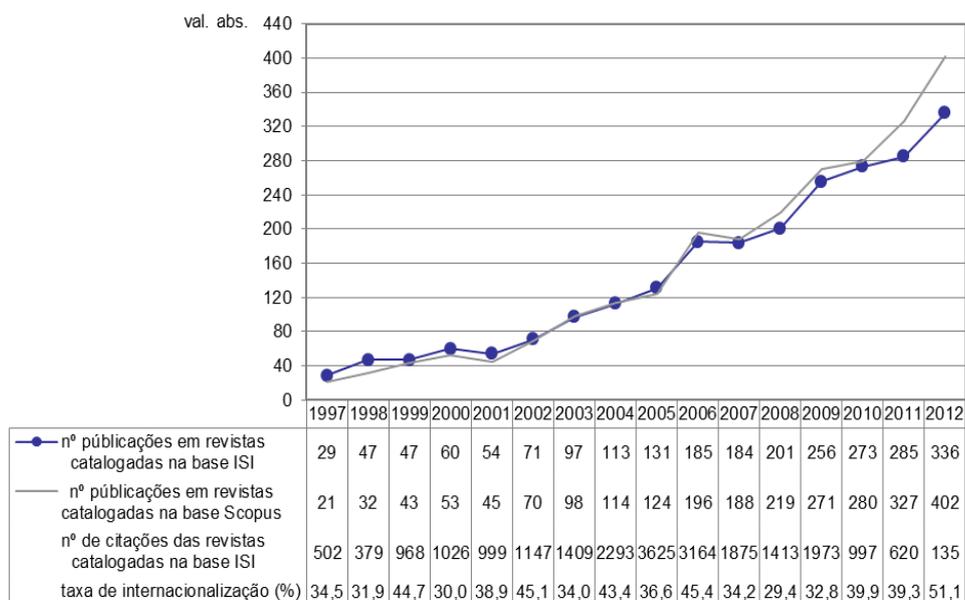
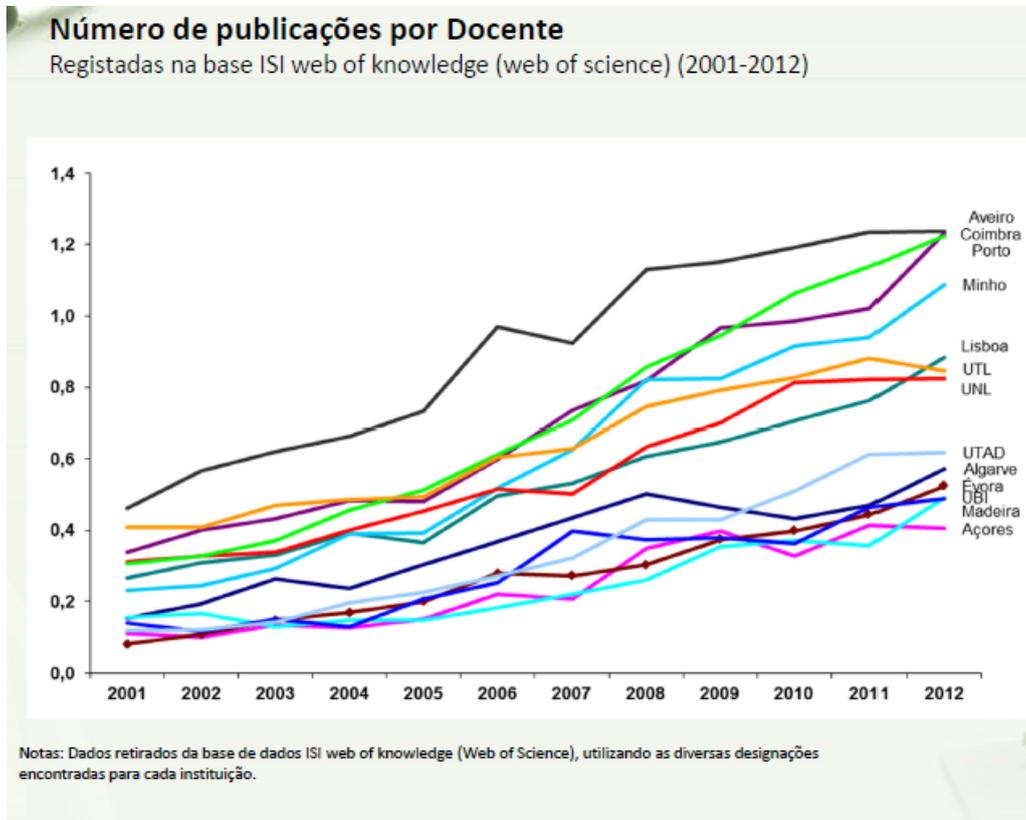
Ele deu, naturalmente, um peso relevante à produção científica, cultural e artística e, dentro desta, à produção em revistas internacionais de referência (com as adaptações apropriadas no caso da Escola de Artes). Embora vários considerem este o melhor modelo de avaliação a funcionar no País, ele deve agora ser aperfeiçoado para ter em conta as características específicas de diferentes áreas e reforçar a relevância de outras vertentes (como o ensino e a transferência de conhecimentos).

O modelo de avaliação ajudou certamente a incentivar a produção científica, cultural e artística e as candidaturas a projetos com financiamento externo que, além de também terem uma certa importância na avaliação, permitem a obtenção dos meios de investigação que permitem aos nossos docentes realizar um trabalho científico de qualidade, do qual posteriormente resulta a publicação científica.

Não tenho dúvidas que, não obstante a avaliação não ter efeitos remuneratórios por congelamento da progressão horizontal neste período de crise financeira do País, a dedicação e o brio profissional dos nossos docentes faz com que esforcem no sentido de obter os melhores resultados possíveis.

Ainda não fechámos 2013, pelo que os dados mais recentes são os de 2012, em que tivemos 336 publicações ISI e uma média de 0,52 publicações ISI por docente, o que corresponde a um crescimento de 40% relativamente ao valor de 2009. Largámos a cauda do pelotão, estando agora no 10º lugar em 13. Mais, estamos a crescer a um ritmo claramente maior do que as outras, pelo que, se mantivermos o ritmo, rapidamente chegaremos ao meio do pelotão. Temos, claro, a ambição de chegar aos lugares da frente dentro de uns anos.

Além disso, o que é muito promissor para a constituição de redes internacionais que possam competir por projetos europeus, a taxa de internacionalização era de 51% (percentagem dos artigos ISI publicados tinham um coautor estrangeiro), quando em 2009 não passava de 33%.



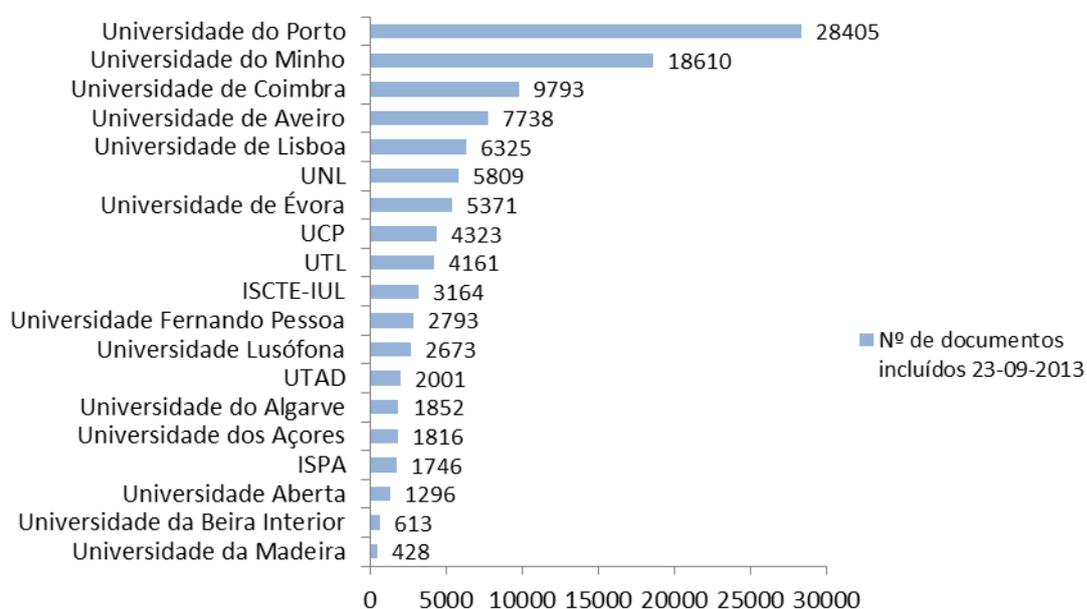
Fontes: ISI e SCOPUS (outubro 2013)

Se usarmos a base internacional SCOPUS, que é a que usamos (e recentemente a FCT também) para avaliação, havia 271 artigos em 2009 e saltou em 2012 para 402 artigos. Em termos de publicações por docente, o salto foi de 0,39 para 0,62, ou seja crescemos 59% em 3 anos.

Só de 2011 para 2012 crescemos 18% na base ISI e 23% na base SCOPUS.

E divulgamos estas e outras publicações no Repositório Digital de Publicações Científicas (RPDC), onde somos a 7ª Universidade pública em número de registos e, se trabalharmos em registos por docentes, ocupamos a 3ª posição nacional.

Conteúdos científicos em acesso livre nos repositórios institucionais



Na internacionalização, interessa olhar para o número de **projetos europeus financiados** pela União Europeia, que foram 4 em 2009, 4 em 2010, 11 em 2011, 5 em 2013 e pelo menos 8 em 2013 (que ainda não fechou); destes todos foram FP7.

As principais medidas para o desenvolvimento científico tomadas neste período foram:

- Reformulação total do Sistema Regional de Transferência de Tecnologia (SRTT) após a não aprovação pela ADI do anterior projeto que herdámos. Também, a anterior taxa de participação comunitária, pouco superior a

50%, tornaria inviável o projeto, dadas as restrições orçamentais com que o País e a Universidade têm vivido. O novo projeto foi aprovado e atingiu já este ano uma taxa de comparticipação de 85%, sendo possível imputar custos com pessoal existente para a comparticipação nacional. Só a 1ª fase, com financiamento da ordem dos 15 milhões de Euros, pôde avançar no âmbito do financiamento recebido do programa INALENTEJO, devido a ter havido uma reestruturação do QREN, e está em plena execução. A 2ª fase está contemplada no PAR como prioritária.

- O SRTT integra o Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo (PCTA), em cuja Sociedade a Universidade tem mais de 75% do capital e que, não tendo ainda edifício, conta já com 17 empresas. O SRTT compreende ainda infraestruturas científico-tecnológicas nas instituições de ensino e investigação participantes no Consórcio que coordena o SRTT, sistema que funciona numa base cooperativa. A Universidade de Évora foi beneficiada com várias dessas infraestruturas de apoio à investigação e transferência de conhecimento, agora em instalação
- O INALENTEJO financiou também programas integrados de investigação e desenvolvimento tecnológico, reforçando equipas de investigação da Universidade de Évora
- Participação no Campus de Excelência Internacional Hidranatura que a Universidad de Extremadura, com a qual temos uma excelente cooperação e vários acordos de dupla titulação, recentemente ganhou
- Provimento da cátedra BES de Energias Renováveis
- Criação da Cátedra UNESCO em Património Intangível e Saber-Fazer Tradicional
- Criação e participação no Instituto Português de Energia Solar
- Revitalização do RPDC, o 3º a nível nacional em número de registos por docente
- Criação do novo Portal INVESTIGAR, com todas as funções de gestão e divulgação dos conteúdos de informação, desde notícias (eventos, candidaturas a financiamento, concursos de ideias, Bolsas de investigação), transferência de tecnologia, parcerias/protocolos, contratos de prestação de serviços e projetos de investigação, bem como a difusão das publicações científicas através da agregação com o RPDC. É um instrumento para dar a conhe-

cer a nossa investigação e para apoiar a pesquisa de informação e o acesso a redes de investigação e cooperação

- Estabelecimento de regras para integração e manutenção dos membros dos Centros de Investigação do IIFA
- Candidatura à nova avaliação pela FCT dos centros de investigação, tendo-se sido reconfigurada a nossa rede de centros, incluindo várias fusões com outros centros, sendo a Universidade de Évora uma das instituições de gestão dos centros resultantes da fusão, nalguns casos mesmo a instituição líder
- Acréscimo significativo do número de bolseiros, nomeadamente de pós-doutoramento ao abrigo do programa europeu *Marie Curie*
- Candidaturas ao Roadmap de infraestruturas ESFRI
- Abertura de concursos para professor catedrático e associado
- Ações de informação e formação sobre os programas de financiamento e reuniões de trabalho para constituição de equipas
- Apoio à formação de equipas multidisciplinares temáticas e sua candidatura a projetos nacionais e europeus
- Apoio da Divisão de Projetos e Informação (DPI) nas candidaturas a projetos e dos Serviços Administrativos na gestão de projetos e centros de investigação, sendo das poucas Universidades em que o investigador não tem de se preocupar com relatórios financeiros

8.3. Objetivo e medidas propostas para 2014-2018

Para alcançar o objetivo da Formulação Estratégica, devemos:

- **Aposta na plena instalação do SRTT e no PCTA**
- **Integração das áreas de especialização em redes internacionais de Universidades e empresas**
- **Candidaturas ao Horizonte 2020, a fundos de suporte aos Programas Operacionais e a bolsas de formação avançada**

- **Aposta na plena instalação do SRTT e no PCTA**
- **Reforçar o apoio logístico**
- **Integrar as equipas ligadas às áreas de especialização e os projetos nos nossos Centros de Investigação e reforçá-los com investigadores, bolsеiros e visitantes**

Estamos a vencer a aposta estratégica na investigação e produção científica mas, numa fase em que os fundos nacionais poderão claudicar, são cada vez mais importante as candidaturas a financiamentos do Horizonte 2020 e aos fundos nacionais e regionais que vierem a ser criados para suportar os Planos Operacionais para o período 2014-2020.

Isso pressupõe a criação de redes internacionais de Universidades e empresas, aproveitando as teias de relações criadas no âmbito dos projetos de investigação transferência de conhecimento e de publicações (onde mais de metade das publicações ISI tinha coautor estrangeiro) e as teias criadas no âmbito das parcerias internacionais de ensino (particularmente programas Erasmus, duplas titulações e doutoramentos conjunto) e investigação já criadas ou a criar.

Daí a importância das parcerias referidas nas Secções 6 e 7 e o seu aproveitamento para fins múltiplos.

Propomos as seguintes medidas (várias previstas no PAR):

- Conclusão da instalação da 1ª fase do SRTT e do PCTA e sua entrada em pleno funcionamento
- Candidaturas à 2ª fase do SRTT e PCTA e sua instalação e entrada em funcionamento (ver PAR)
- Grupos de missão para o desenvolvimento do ensino, investigação e transferência de conhecimento em áreas de especialização e o estabelecimento de parcerias, constituição de equipas de investigação pluridisciplinares e de candidaturas a financiamentos
- Requalificação e desenvolvimento de infraestruturas de Investigação e de Ensino Superior de modo a favorecer a atratividade das IES da Região (estudantes e meio empresarial) (ver PAR)

- Definição de uma política para os centros de investigação não avaliados ou com avaliação insuficiente, que poderá passar por fusão com outro centro
- Abertura de concursos de professor catedrático e associado à medida das possibilidades
- Procura de financiamentos futuros para as Cátedras existentes e de financiamento para novas Cátedras
- Manutenção das ações/medidas de estímulo e valorização, que permitiram o incremento da produção científica e a crescente internacionalização da investigação registada nos últimos anos
- Aperfeiçoamento dos critérios de avaliação da produção científica, cultural e artística no Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes para o triénio 2014-2016
- Verificação do cumprimento dos requisitos de qualidade definidos pelo IIFA e pelo Manual da Qualidade para os Centros de Investigação
- Implementação dos mecanismos de monitorização e de retroação previstos na vertente de investigação do Manual da Qualidade
- Reforço da DPI para melhor apoio às candidaturas a projetos e bolsas, particularmente os internacionais
- Promover e obter financiamento da contratação de investigadores nacionais e estrangeiros e a estadia de investigadores visitantes e sua inserção nos nossos Centros de Investigação, o mesmo sucedendo às equipas ligadas às áreas de especialização.
- Criação de um sistema de bolsas de formação avançada para estudantes e investigadores de elevado potencial (ver PAR, apoio de fundos ou angariação de mecenas)

8.4. Indicadores de análise futura

- Número de publicações por docente registadas na base SCOPUS

Objetivo: Atingir a média nacional

NOTA: As propostas de correção das bases para excluir setores que nelas menos publicam iriam produzir resultados erróneos e não comparáveis com os obtidos por outrem, levando à perda de credibilidade da instituição por manipulação dos dados

- Número de publicações por docente registadas na base ISI
Objetivo: Atingir a média nacional
- Número de publicações por docente no Repositório Digital de Publicações Científicas
Objetivo: Estar nos três primeiros lugares
- Número de publicações por docente nas áreas de especialização
Objetivo: Dupla das das outras áreas

8.5. Comentário

Esta Secção deve ser lida em conjugação com a Secção 9.

Vamos no bom caminho mas temos de ganhar nova dimensão nas áreas estratégicas, formando equipas (frequentemente multidisciplinares), integrando ensino e investigação e transferência de conhecimentos, fazendo parcerias e criando redes internacionais de Universidades e destas com empresas, candidatando-nos a financiamentos europeus e nacionais. O IIFA deve assumir um papel pró-ativo.

9. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

9.1. Formulação estratégica

O objetivo estratégico definido para a Universidade de Évora pelo Conselho Geral no pilar da Transferência do Conhecimento foi a de ela ser:

Motor da transferência de conhecimento

assentando em:

- **Liderança do cluster regional de transferência tecnológica**
- **Dinamizadora da transferência nacional de conhecimento**
- **Interface nacional junto das congéneres internacionais e organizações relevantes**

9.2. Diagnóstico e medidas tomadas

A atividade de transferência de conhecimento processa-se frequentemente através de projetos com financiamento próprio ou cofinanciado por fundos comunitários, nacionais ou regionais e que é tratada globalmente como projetos. A prestação de serviços à comunidade, no sentido clássico de serviços de menor conteúdo de inovação (consultadora, estudos, análises, etc.) assume, em termos de volume financeiro bruto, uma dimensão relativamente reduzida.

Sem prejuízo da segunda, que podem ser uma interessante fonte de receita e um bom apoio à comunidade, é da primeira atividade, mais inovadora, que nos referimos. Recordo aqui projetos de alguma envergadura como o Observatório do Turismo do Alentejo e a Matriz Input-Output do Alentejo ou a da nova máquina para apanha da azeitona em olivais semi-intensivos.

As principais atividades foram o lançamento do futuro com:

- O SRTT, o PCTA e as infraestruturas científico-tecnológicas orientadas para a investigação e transferência de conhecimento que vão complementar as já existentes, conforme se descreveu na Secção 8

- A criação de laços com empresas, autarquias e entidades locais, regionais, nacionais, pequenas e médias ou de grande dimensão (como, por exemplo, a Brisa, o Porto de Sines, a EDP Inovação ou a GALP), bem como multinacionais (como, por exemplo, a EMBRAER ou a TYCO), através dos inúmeros contratos, projetos ou protocolos de colaboração (centenas deles colocados no Portal INVESTIGAR), estágios de estudantes, realização de teses de mestrado e doutoramento em problemática de interesse da empresa ou entidade
- Ações de informação e formação sobre os programas de financiamento e reuniões de trabalho para constituição de equipas

Outras atividades

- Criação/apoio a 4 spin-offs
- Revisão da tabela de overheads para incentivar projetos de maior dimensão
- Consignação de parte dos overheads às respetivas unidades orgânicas
- Criação do Instituto Português de Energia Solar
- Participação na plataforma EU Solaris
- Apoio ao registo de patentes

9.3. Medidas propostas para 2014-2018

Para alcançar o objetivo da Formulação Estratégica, devemos:

- **Aposta na plena instalação do SRTT e no PCTA como paradigmas de interface IES-empresas para a transferência de tecnologia em base cooperativa multipolar, com participação decisiva da UÉ**
- **Interface com congéneres internacionais**
- **Participação da UÉ em incubadoras**
- **Outras estruturas**

Com o Horizonte 2020 e os fundos que servirão os planos operacionais nacionais e regionais, gera-se aqui uma oportunidade de desenvolvimento regional relevante, com potencial de desenvolvimento da inovação empresarial em cooperação com o SRTT e suas infraestruturas, bem como com a Universidade de Évora.

Medidas propostas (algumas previstas no PAR):

- Constituir o SRTT e o PCTA, com o suporte da Universidade e de outras instituições de ensino e investigação, em cooperação com empresas e entidades, como motor do desenvolvimento regional nas áreas de especialização da região e como paradigma da transferência de tecnologia em formato cooperativo multipolar. O PCTA deverá, entre outras funções, ser uma plataforma de acasalamento entre as necessidades de inovação do tecido empresarial e as capacidades das equipas das instituições membros do SRTT, devendo a DPI reforçada servir na Universidade de Évora de “liaison office”
- Promover a interação do PCTA com parques congéneres e integrá-lo nas organizações nacionais e internacionais relevantes
- Participação da UÉ na incubadora de Évora e eventualmente noutras incubadoras do SRTT
- Continuação de ações de informação e formação e sobre o apoio à formação de equipas multidisciplinares temáticas e sua candidatura a projetos nacionais e europeus
- Reforço da DPI para melhor apoio às candidaturas a projetos e bolsas, particularmente os internacionais, incluindo ações de informação e formação sobre os programas de financiamento e reuniões de trabalho para constituição de equipas
- Lançamento da plataforma SKAN a ser constituída em janeiro, sobre agricultura tropical e que junta as principais Universidades com núcleos de investigação nesta área e o Ministério da Agricultura.
- Apoio à formação de equipas multidisciplinares temáticas e sua candidatura a projetos nacionais e europeus
- Apoio à criação e funcionamento de estruturas de interface IES - empresa e de proteção da propriedade intelectual (aberta à comunidade empresarial e às instituições) (ver PAR para possível financiamento)

- Apoios ao lançamento de “spin-offs” e “start-ups”, compreendendo capital de risco para a inovação empresarial (ver PAR para possível financiamento)
- Bolsas para realização de Mestrados e Doutoramentos em contexto empresarial (ver PAR para possível financiamento)
- Fazer regulamento de remuneração suplementar no âmbito de prestação de serviços remunerados
- Regulamento prestação serviços
- Página web em língua inglesa
- Elaboração do portefólio das tecnologias e capacidades de prestação de serviços da universidade
- Reforçar o papel na investigação e transferência do conhecimento do CIE-MAR
- Melhorar a colaboração com o Sines Tecnoplolo

9.4. Indicadores de análise futura

- Patentes pedidas
- Patentes concedidas
- Número de empresas em incubação no PCTA
- Número de start-ups em atividade
- Número de spin-offs
- Número de projetos
- Receitas de projetos
- Número de bolseiros dos diversos tipos
- Número de projetos/contratos de prestação de serviços
- Receitas de prestação de serviços

- Número de empresas/entidades envolvidas na prestação de serviços
- Número de docentes/investigadores envolvidos na prestação de serviços

Objetivo comum: Crescimento de 10% ao ano nestes indicadores

9.5. Comentário

O SRTT e o PCTA, em ligação com a Universidade e as outras instituições de ensino superior e de investigação, reforçadas que foram (e vão ser ainda na 2ª fase) com equipamentos científico-tecnológicos relevantes para a investigação e transferência de conhecimento, constituem uma enorme oportunidade para a criação de empresas inovadoras e o desenvolvimento da região e das próprias instituições. Se isso se conjugar com as áreas de especialização da Universidade e sua internacionalização, esta oportunidade sai muito reforçada. Os fundos disponíveis a nível europeu, nacional e regional serão uma alavanca para a realização daquelas atividades.

10. RANKINGS

10.1. Formulação estratégica

O objetivo estratégico definido para a Universidade de Évora pelo Conselho Geral no pilar dos Rankings foi a de ela ter uma:

Posição de destaque a nível nacional

assentando em:

- **Adoção de medidas que permitam à UÉ escalar nos rankings por forma a evidenciar a sua valia e a consagrar a sua atratividade para alunos, professores, investigadores, parceiros e empregadores**

10.2. Diagnóstico e medidas tomadas

O problema dos Rankings é o de serem em boa parte definidos por valores absolutos (como, por exemplo, o número de publicações), o que naturalmente favorece as instituições de maior dimensão, mesmo que a sua qualidade medida com indicadores de ratios (como, por exemplo, número de publicações por docente) seja relativamente baixa. Um bom exemplo disso, é o salto de inúmeras posições nos rankings da nova Universidade de Lisboa comparativamente com os rankings das duas Universidades de cuja fusão ela resultou, sem que tenha havido por esse facto qualquer alteração efetiva da qualidade.

A Universidade de Évora estava em 2013 na 11ª posição entre as 15 Universidades do CRUP (sem contar a Universidade Aberta) no índice SCImago (embora seja a 8ª em termos da percentagem de publicações de alta qualidade, isto é situadas no primeiro quartil do indicador SJR, que já é um indicador relativo). No ranking 4ICU, conforme estudo comparativo com as oito melhores Universidades portuguesas elaborado pelo Senhor Presidente do Conselho Geral, estamos abaixo dessas Universidades.

Já no ranking Webometrics, que é uma medida de visibilidade web da sua atividade e das publicações científicas de excelência, a nossa posição era, em Julho de 2013, a 7ª entre as 15 Universidades referidas.

Recentemente, e com base em metodologia associada aos U-maps (a que aderimos logo na fase piloto), foi criado o U-Multirank, que procura definir rankings que evitem o defeito de dimensão da instituição, baseando-se antes em ratios, procurando que o ranking traduza mais a qualidade da atividade do que a dimensão da instituição. Outra característica é a preferência por rankings para cada área científicas, sem prejuízo de poder haver também um ranking global, o que é interessante porque permite a definição de áreas de excelência, as quais podem variar de instituição para instituição. Foram até agora abertas candidaturas em 4 áreas científicas, tendo a Universidade de Évora aderido à área de Gestão por ser aquela onde tinha curso de doutoramento. Aderiu também ao fornecimento de informação institucional com vista à criação de um ranking global. Neste momento, o projeto está em fase experimental e ainda não conhecemos os resultados.

Aqui, para além da nossa adesão aos U-Multiranks, não cabe referir as medidas específicas tomadas, já que a subida dos rankings resulta essencialmente das subidas dos indicadores que os integram e, portanto, das medidas tomadas para melhorar essas áreas de atividade (o que foi objeto das secções anteriores), em que a produção científica e seu impacto têm um papel muito significativo.

10.3. Medidas propostas para 2014-2018

Para alcançar o objetivo da Formulação Estratégica, devemos:

- **Continuar a participar nos U-Maps e U- Multiranks e seus desenvolvimentos, com a vantagem dos U-Multiranks não serem dominados pelo efeito de dimensão**
- **Desenvolver a Universidade para ganhar uma boa posição nacional, com liderança nas áreas de especialização**

As medidas a tomar são, como já se referiu, as medidas para melhorar a nossa performance nas áreas de atividade que intervêm nos rankings e que já foram referidas em Secções anteriores.

Continuaremos a participar ativamente nos U-maps, que não é um ranking mas um retrato pluridimensional da instituição nas suas várias missões e que é uma forma de podermos ir comparando a nossa evolução nessas dimensões com a evolução de outras Universidades e ajudar inclusivamente na escolha de parcerias em termos de ensino e investigação.

No que respeita aos U-Multiranks, iremos aderir às novas áreas científicas que forem sendo disponibilizadas, especialmente daquelas em que tenhamos doutoramentos ativos, e iremos acompanhar o ranking global e o ranking das áreas a que formos aderindo, à medida que forem sendo disponibilizados. Isso permitirá um acompanhamento da evolução das diversas áreas científicas (comparativamente com a evolução das áreas científicas homólogas de outras instituições) e a possibilidade de atuações seletivas de forma a corrigir evoluções menos positivas.

10.4. Indicadores de análise futura

- U-Multirank

Objetivo: Ser primeiro a nível nacional nas áreas de especialização e ter um lugar médio nacional a nível do ranking global

- Outros rankings (SCImago, Webometrics, 4ICU)

Objetivo: Melhorar substancialmente a nossa posição comparativamente a Universidades de dimensão análoga, quer a nível nacional quer internacional

10.5. Comentários

Não devemos trabalhar com a obsessão dos rankings mas antes com o objetivo de termos a melhor qualidade possível nos principais indicadores de qualidade (e não de dimensão, já que não é viável nem é nosso objetivo ser uma instituição de grande dimensão num futuro próximo). Naturalmente, nas áreas de especialização de-

vemos procurar ser os melhores a nível nacional e alcançar uma boa posição internacional.

Se o fizermos, a nossa posição nos rankings relativamente a instituições de dimensão análoga e a posição nos U-Multiranks irá melhorar, o que, além da satisfação que nos pode trazer, também melhorará a nossa atratividade a nível nacional e internacional.

Mas é importante que não descuremos outras áreas de qualidade que pouco ou nada intervêm nos rankings mas que são extremamente importantes para a nossa imagem e atratividade, nomeadamente a qualidade do ensino e do nosso funcionamento.

11. NOTA FINAL

Apresentei um Programa de Ação para 2014-2018 que, partindo da análise da envolvente interna e externa (Secção 2) e da Formulação Estratégica da Universidade aprovada pelo Conselho Geral (Secção 3), apresenta as linhas orientadoras (secção 3) que considero necessário desenvolver para atingir os objetivos estratégicos definidos pelo Conselho Geral e construir, com a participação de toda a comunidade académica, uma Universidade com QUALIDADE reforçada.

Na Secção 4 falei da linha estratégica da Qualidade, que subjaz às linhas estratégicas da Empregabilidade, Atratividade, Eficiência, Produção Científica, Transferência de Conhecimento e Rankings definidas pelo Conselho Geral, linhas estratégicas que são tratados nas Secções 5 a 10.

Para cada linha estratégica, apresento o que sobre ela refere a Formulação Estratégica do Conselho Geral (Subsecção x.1), faço o ponto da situação atual e da evolução nos últimos 4 anos (Subsecção x.2), incluindo as principais medidas adotadas nesse período, após o que (subsecção x.3) apresento as grandes orientações que considero deverem ser seguidas para responder ao proposto na Formulação Estratégica e as medidas a adotar em 2014-2018 em que essas grandes orientações se desdobram. Finalmente, apresento um grupo de indicadores e metas a atingir (Subsecção x.4) e apresento um Comentário (Subsecção x.5) de reflexão sobre um ou outro aspeto especial.

A conjuntura é extremamente difícil. Os desafios são grandes e os riscos elevados, num contexto como o de hoje de grandes dificuldades, que se caracteriza pela desresponsabilização do Estado para com as Universidades, pelo desemprego dos diplomados, pela redução do rendimento das famílias.

Mas, o quadro comunitário, nacional e regional tem inscrita a nossa estratégia e reconhece o nosso papel no desenvolvimento, bem como as decorrentes necessidades e mecanismos para as satisfazer. Ainda que não disponhamos de Programas Operacionais que consagrem essas boas intenções, há excelentes oportunidades para assegurar a atratividade e o progresso da instituição.

Para tal dispomos do mais importante, recursos humanos altamente qualificados em áreas pertinentes, que podem ser valorizados e complementados através de parcerias e projetos.

O caminho a percorrer é longo e cheio de escolhos, mas criámos as condições e a cultura de exigência requeridas para um trabalho de qualidade, pusemos a produtividade científica numa posição central com resultados significativos, temos funcionários e serviços extremamente competentes, a nossa estrutura organizacional melhorou muito e atingimos níveis de eficiência assinaláveis. Construámos uma imagem, assente em sistemas certificados, de qualidade e de rigor.

Estamos hoje habituados a fazer reformas profundas, com tranquilidade e confiança no futuro. As reformas que agora vos proponho para os próximos 4 anos são exigentes, requerem muita determinação, mas, com a mesma tranquilidade e confiança, sabemos que estão ao nosso alcance.

Somos merecedores de reputação e respeito na comunidade universitária mas queremos ir mais longe e afirmar uma liderança nacional em áreas de especialização e uma qualidade geral sólida. Queremos ser universais e, por via disso, sermos também motor de desenvolvimento da Região e do País.

Pela minha parte, estando convicto de ter as condições, a experiência e a visão adequadas e encarando com entusiasmo a perspectiva de aceitar esse desafio e pôr em prática o Programa que apresentei, consciente das dificuldades mas também da capacidade da comunidade académica para as vencer, cumpro o grato dever de me disponibilizar e apresentar a minha candidatura.

Universidade de Évora, 20 de Dezembro de 2013

O candidato

Carlos Alberto dos Santos Braumann

Professor catedrático da Universidade de Évora

