



**Programa de Candidatura a
Reitor da Universidade de Évora**

HELDER ADEGAR FONSECA

Dezembro de 2009



“(...) é preciso que as pessoas estejam envolvidas. Esta noção de que as reformas são essencialmente uma coisa que os governos fazem, não é verdade.”

(António Mexia, 2009)

“É bom confiar em que quando se quer, se é capaz”

(António Pinto da França, 2004)

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

UM CAMPUS GLOBALIZADO

Uma instituição enfraquecida ... uma reforma profunda

À Universidade de Évora, como a todas as universidades públicas, estão cometidas responsabilidades de elevado valor. Dela se espera que realize investigação e inovação, ensino e educação de alto nível, e influencie e contribua para o desenvolvimento social da hierarquia de espaços em que se integra. E que o faça de forma exemplar, num quadro orientado pelos valores da liberdade, da democracia, da inclusão, da igualdade de oportunidades, do mérito e da responsabilidade.

Declaro antecipadamente, como académico, o meu exclusivo compromisso com a Universidade e a sua ampla responsabilidade social perante a comunidade que a constitui e as Sociedades a que pertence e com quem se relaciona. Não integro ou fomento qualquer tipo de redes de interesses organizados ou fátuos, mas reconheço a sua legitimidade quando operam com transparência. Declaro, perante a comunidade universitária, o meu total compromisso em favor da autonomia da instituição, da boa governação, da inclusão, da ética académica, da promoção do mérito, da igualdade de tratamento e de oportunidades.

Do modo como eu entendo a missão e responsabilidades da Universidade e de como elas devem ser operacionalizadas, tratam as páginas seguintes. Nelas proponho uma estratégia de longo prazo e uma política académica para a Universidade de Évora que extravasam o fugaz arco temporal de um mandato reitoral.

Tenho a exacta noção do desafio que me proponho liderar. Mudar uma Universidade que é hoje uma instituição fraca e, pior, com sinais de crescente enfraquecimento relativo e de aparente impotência. O quadro é de uma “debilidade múltipla”, um cacho de fraquezas com um efeito de arrasto deslizante, que os esforços voluntaristas, quase sempre erráticos, e os usos da estatística, têm sido incapazes de travar. Globalmente, as universidades públicas portuguesas melhoraram na última década. A Universidade de Évora também, mas mais devagar, sem ter sido capaz de debelar as mais importantes dificuldades estruturais e organizacionais, desde a composição do *campus* até ao modelo de governação e gestão.

Fraca e dependente foi a Liderança, que se julgou iluminada, quando era conveniente ser iluminante e autónoma. Negativa é ainda a imagem regularmente explorada nos, e pelos, *media* nacionais (a questão financeira e a “universidade não sustentável”; os regulamentos; as más práticas; o “marketing” retórico,

etc.), uma cansativa rotina de contradições e descrédito, que o sucesso de algumas operações não neutraliza.

Fraqueza é o baixo nível de institucionalização (cultura institucional), que se traduz no modo imprevisível de acção dos órgãos de governo, da sua interacção e do relacionamento com os “outros órgãos”. Somos conduzidos por uma “Visão” meramente retórica. Estamos afastados da cultura e monitorização de “Valores” académicos associados à ética profissional, à igualdade de oportunidades e à meritocracia, à transparência, às boas práticas e à responsabilidade. Operamos no dia-a-dia desconhecendo qualquer estratégia de desenvolvimento fundamentada, com áreas chave, etapas, metas, planos de acção gerais e sectoriais bem definidos mas enfrentando, em contra-senso, a inaceitável exigência de metas individuais ou sectoriais, em divisões, departamento e escolas sem um quadro geral de objectivos, acções e regras. Debilitante é também tanto a ausência, como a discrepância ou invisibilidade, de informação institucional sistemática, não exclusivamente sintética, e particularmente negativas são a forma de fazer e a invisibilidade dos planos de actividade e orçamento.

Fraqueza é a profunda dispersão dos recursos materiais e humanos por um número excessivo de unidades físicas e de subunidades orgânicas ou operacionais, institucionalizadas. E são claros os sinais de uma excessiva endogamia profissional no seio dos corpos académicos.

Fraquezas são: a baixa atractividade de estudantes nacionais, europeus, da Comunidade de Países de Língua Portuguesa e de outras áreas do globo, ainda que por razões e em escalas diferentes; a excessiva e pouco articulada oferta formativa, que se traduz numa miríade de unidades curriculares pelas quais se distribuem cerca de 7700 alunos; e os modestos resultados educativos com taxas de sucesso escolar na ordem dos 70% e taxas de graduação na ordem dos 25%, com os estudantes a despenderem, em média, pelo menos mais um terço do tempo previsto para completar o primeiro ciclo de estudos (dados de 2007 e 2008).

Fraqueza é também a multiplicidade desarticulada das parcerias regionais, nacionais, transnacionais e internacionais (e só muito recentemente se tornaram clarividentes, por impulso externo, parceiros estratégicos regionais “nacionais”); a modesta qualidade e dispersão da infra-estrutura de trabalho (com os elevados custos de funcionamento associados) de que são exemplos a deficiente instalação das unidades de investigação, a dispersão das escolas, um parque de salas de aula de qualidade média baixa, e uma Biblioteca Geral modesta. E,

assim, modesto é também o peso, impacte interno e externo, e a visibilidade da investigação instalada, apesar dos progressos que se verificaram.

A Universidade de Évora tornou-se ainda uma má empregadora, na forma como a administração, inutilmente, desconsidera os corpos docente e do pessoal não docente, na desigualdade de promoção profissional e no notório favorecimento clientelar.

A identificação destas realidades não impede o reconhecimento do esforço realizado nos últimos anos para matizar alguns aspectos deste panorama. Além de alguns indicadores produtivistas favoráveis, como o aumento das publicações internacionais (partindo é certo de, e mantendo-se em, patamares muito baixo e em “nichos” muito particulares), podemos destacar algumas melhorias na organização interna, com a concentração das antigas áreas departamentais em “escolas”, a centralização de serviços, a criação de um gabinete técnico de colecta e estudo sistemático de indicadores de monitorização e qualidade (PRP-QI), o esforço para um enquadramento e acolhimento mais racional dos centros de investigação; a acelerada qualificação docente (ainda que tendencialmente endogâmica); as benfeitorias e edificação de novas infra-estruturas físicas (por exemplo, instalações do “campus” de Évora); a identificação e intensificação da cooperação com parceiros estratégicos regionais; a crescente abertura à cooperação lusófona e ibero-americana; o crescimento da procura do 2º ciclo e a sua internacionalização. Mas tudo tem sido pouco para inverter o ciclo de declínio.

No plano da investigação, os Centros de Investigação tem escalas e avaliações muito díspares, muitos estão deficientemente instalados ou mesmo não instalados, a unidade orgânica que os “acolhe” (IIFA), parece ser uma boa ideia mal desenhada (concentração “excessiva”) e com notórias dificuldades operacionais, os avanços são modestos e segmentados, e as articulações eficazes entre investigação instalada e avaliada e o ensino permanecem débeis, apesar da crescente qualificação do corpo docente.

Na oferta educativa, já devia estar feito o primeiro balanço do que significou de facto a concretização do processo de criação e harmonização do espaço europeu do ensino superior que inclui a (mas não se limita à) aplicação de um sistema de creditação e à criação dos “três ciclos”, um processo que na Universidade de Évora se concretizou de forma parcial e confusa, sem visão e orientação estratégica (perdendo-se assim, eventualmente, uma boa oportunidade de racionalização). Falta também uma reflexão sobre o impacto do processo de Bolonha na promoção da desigualdade no seio dos estudantes nacionais, e entre estes e

outros estudantes europeus, e uma acção que estimule uma redução do que alguém já designou como a “natureza injusta” do processo (concretização do Programa Erasmus). Além disso, a mudança operada na gestão da Acção Social, e a nova política de atribuição de bolsas, parecem traduzir-se num expressivo declínio das bolsas de estudo atribuídas pelo Estado, e no aumento do abandono escolar, um fenómeno que devia estar a ser acompanhado (estudado) com a maior atenção, pois é absolutamente inaceitável na União Europeia o abandono escolar por falta de recursos económicos. Se não esquecerei nunca, como cidadão, o que me permite hoje deter uma tripla-cidadania, a mesma perenidade na memória ocorre, como académico, em relação ao meu estatuto de “bolseiro da Universidade de Coimbra” a cuja comissão pertenci. A Universidade de Évora não pode ser e não será um actor (gestor) passivo nesta matéria. Mas a nova “questão estudantil” é mais complexa: há cerca de 40 anos o centro do problema estava na guerra colonial e no fechado acesso ao ensino superior. Hoje, à abertura a montante segue-se a desigualdade de oportunidades no percurso e, o mais grave, o problema a jusante (o acesso ao mercado de trabalho).

No Corpo Docente, apesar da excessiva endogamia profissional, há um equilíbrio aceitável entre os docentes de carreira (80%) e os convidados (20%), embora seja notório um desequilíbrio sectorial na distribuição destas unidades docentes, sendo particularmente preocupante a “instabilidade” de unidades docentes em sectores de grande procura, nomeadamente de formação inicial. A maior dificuldade neste sector é a sua adaptação à dimensão pedagógica de Bolonha, ou seja, ao modo como se organiza a aprendizagem dentro do modelo que comanda o processo de europeização do ensino superior. E é necessário dar atenção a esta questão.

Entre o pessoal não docente os níveis de qualificação são bastante mais baixos (ainda há quase 20% de funcionários sem o ensino secundário e apenas 22% são diplomados no ensino superior) e há fortes desequilíbrios na sua alocação sectorial. Estes funcionários têm acesso a programas de formação interna.

O pessoal docente e o não docente apresentam duas características comuns. Em primeiro lugar, uma forte feminização que, em regra, não tem equidade na quota de acesso às principais categorias académicas, órgãos académicos e de administração e governo universitário. Em segundo lugar, para ambos os casos é sistematicamente assinalado um excesso de efectivos e a necessidade de os reduzir.

O caminho que se fez, conduzido, no período mais recente, por uma visão muito individualizada, e em outros momentos por uma total falta de visão, e, quase sempre, por uma operacionalização errática, não travou, porque não podia travar, nem o nosso distanciamento em relação ao universo das instituições do ensino superior que nos devem servir de referência, nem o distanciamento relativamente às nossas ditas “competidoras” directas. No plano regional a nossa posição na distribuição regional dos alunos do Ensino Superior permanece estável ou está mesmo a declinar desde finais do século 20: de 41% em 1998-99 para 39% em 2006-2007 (dados MCT), sendo ambas as leituras motivo de preocupação. No plano nacional é notório o enfraquecimento da nossa posição relativa quando recorremos a classificações nacionais extraídas de “rankings” internacionais.

Todavia a universidade tem “forças” ou recursos académicos com um potencial interessante para uma “universidade sustentável”. A Universidade de Évora:

- Partilha com as melhores universidades europeias (índice do melhor desempenho) um capital simbólico importante, o da tradição histórica.
- Tem um valor estratégico para o progresso e bem-estar, tanto da cidade em que está sediada, como das regiões (sub-nacional e transnacional) em que se integra.
- Tem alguns grupos de investigadores e investigadores isolados residentes de nível muito elevado e internacionalmente reconhecidos.
- Tem um corpo de docentes de carreira que inclui 411 doutorados (82,6% do corpo de docentes da carreira universitária [497]).
- Tem instalações e recursos patrimoniais vocacionados para a investigação, a investigação experimental e sua aplicação.
- Dispõe de uma extensa rede de contactos formais e informais nacionais e internacionais, em particular nos espaços da União Europeia e da Língua Portuguesa, e do capital de experiência que este tipo de “segmented networks” proporciona.
- Sendo uma Universidade de pequena escala na Europa (menos de 15.000 estudantes), adoptou recentemente um modelo de organização institucional mais concentrado (Escolas e IIFA) onde, com talento, visão e conhecimento, é possível explorar capacidades e oportunidades interdisciplinares em que se funda o novo paradigma científico, adquirindo assim uma vantagem competitiva face à maior complexidade e custos da interdisciplinaridade nas universidades de maior escala.
- A “liderança regional” (moderada) que a Universidade de Évora detém, como maior instituição universitária do Alentejo e a única Universidade

Pública do Alentejo (o que já não é verdade quando alargamos a análise ao Sul).

Há também circunstâncias externas que modelam as oportunidades da Universidade de Évora. As mais invocadas são os constrangimentos regionais no plano económico, empresarial, do investimento directo estrangeiro e o sempre presente “constrangimento demográfico” quando do Alentejo se trata. Mas existem outros factores a merecer ponderação. A Rede do Ensino Superior e a qualificação dos portugueses são os mais importantes.

O Ensino Superior português expandiu-se enormemente nas últimas décadas, criando um universo constituído por cerca de 160 estabelecimentos do ensino superior, dos quais apenas 28% (45) são públicos. A qualidade destes operadores é muito diferenciada. Em conjunto estas instituições chegaram a oferecer cerca 1763 cursos de bacharelato e licenciatura, uma escala sem paralelo na Europa. Apesar da sua expressão institucional, os estabelecimentos privados absorvem apenas um terço dos estudantes do ensino superior. No Alentejo, entre públicas e privadas operam, 9 instituições do ensino superior que têm activos cerca de 18.000 estudantes (60% dos quais no ensino politécnico).

O processo de Bolonha permitiu alguma racionalização da oferta do primeiro ciclo e alguma harmonização na designação das formações. Mas o problema do “excesso” de oferta continua a ser identificado como um dos mais graves. O Grupo de Trabalho criado pela Resolução n.º 67/2004, no seu documento sobre as “orientações estratégicas para a reorganização da rede portuguesa de instituições do ensino superior” recomenda, com acerto, o aprofundamento da racionalização e optimização do Ensino Superior Português em dois planos. No plano interno, as instituições devem rever a sua oferta educativa, concentrando-a, e assim racionalizar e optimizar os seus recursos. No plano interinstitucional, recomenda-se vivamente o desenvolvimento de redes entre Universidades, Politécnicos e outras instituições (laboratórios, indústrias, etc.) com vista à optimização de sinergias, sugerindo associações institucionalizadas ou alianças estratégicas regionais com vista à criação de “regiões de conhecimento”. A Universidade de Évora não só não pode ficar de fora deste processo de racionalização institucional, como tem a responsabilidade de ser uma líder regional na condução do mesmo.

A qualificação escolar dos activos portugueses é muito baixa quando tomamos como termo de comparação as médias dos países da OCDE e da UE19 ou mesmo alguns cachos de países da América Latina e da generalidade da Europa Central e

do Leste. Em 2007, tal como em 2006, apenas 28% dos portugueses adultos (coorte 25-84 anos) alcançaram pelo menos o nível Secundário da educação formal, enquanto tal taxa é na OCDE de 71% e na UE19 de 70%. O afastamento é de igual grandeza quando nos cingimos apenas ao Ensino Superior: aos 14% de portugueses diplomados contrapõem-se 27% e 24% respectivamente na OCDE e UE19. Este *gap* chocante tem de ser superado nos próximos anos. Perante a ineficácia dos mecanismos tradicionais de acesso de adultos (+ 25 anos) ao Ensino Superior (o cumprimento dos requisitos formais do sistema de acesso ou a realização de exames especiais), desde 2005 introduziram-se alterações significativas, acompanhando experiências de outros países europeus ensaiadas há várias décadas (a redução da idade de candidatura para 23 anos [2005], a descentralização do processo de acesso [2006]), que resultaram num crescimento significativo das entradas de “alunos não tradicionais”, que actualmente devem rondar os 13.000. Uma política bem sucedida no plano quantitativo, estando já a faltar estudos quanto ao rigor dos critérios de admissão, o impacto destes estudantes na qualidade do ensino e o seu nível do sucesso. O facto é que esta nova procura deve merecer-nos a maior atenção como uma oportunidade de recrutamento de estudantes, que deve ser aproveitada com a maior seriedade para benefício do reconhecimento dos candidatos e da instituição.

Deve aliás notar-se que nos próximos anos a procura geral de ensino superior tenderá a acentuar-se, prosseguindo o rápido aumento do volume de actividades educacionais registado na última década com o crescimento do número de pessoas que permaneceram no sistema de educação para além da escolaridade obrigatória. Esta tendência será forte no conjunto dos países da OCDE, mas de igual intensidade se prevê que seja noutras “regiões” do globo, como a América Latina e Caraíbas e África. A Universidade de Évora tem de estar atenta a esta procura global e é fundamental nela participar de forma muito activa, no que acompanhará o interesse da União Europeia.

Penso que, para a Universidade de Évora, as fraquezas internas são mais poderosas que os constrangimentos externos, mesmo que estes não sejam negligenciáveis. O que é indispensável é estudar os problemas, vislumbrar o feixe de soluções, fazer escolhas racionais, planear estratégias, ajustar a organização, progredir por etapas (“*step by step*”), fixar objectivos gerais, operacionais e metas consensualizadas, e monitorizar o nosso desempenho. Temos definitivamente de vencer o imprevisto e a navegação errática.

Nas nossas “forças principais” está o primeiro potencial do nosso futuro. A Visão só pode ser a de *inverter duradouramente o ciclo de enfraquecimento*. A meta é

sempre a excelência, a aproximação ao topo de “rankings” nacionais e internacionais relevantes. Todos nós partilhamos a ambição de uma Universidade prestigiada *inter pares*, na região, no país, na Europa e no Mundo, e fazemo-lo independentemente da diversidade do esforço que estamos predispostos a oferecer e oferecemos para alcançar esse resultado. Eu partilho emocionalmente dessa humana ambição.

A médio prazo o nosso grande objectivo estratégico só pode ser o de melhorar a nossa qualidade como instituição universitária, e isso deve medir-se pela melhoria da nossa posição relativa, o que implica:

- Encurtar distâncias face às instituições de referência;
- Afastamento por cima em relação aos nossos competidores, com ênfase para os situados nas arenas regional e nacional;
- Conquistar uma posição de referência na preparação dos nossos estudantes para o mercado de trabalho, para a vida activa como cidadãos em sociedades democráticas, no desenvolvimento pessoal e no desenvolvimento e manutenção de uma ampla e avançada base de conhecimento (Conselho da Europa, 2005);
- Contribuir para a capacidade de inovar.

É esse o foco da nossa actividade e a nossa responsabilidade social. E nele temos de concentrar os nossos esforços

Não restrinjo o avanço na qualidade a critérios meramente produtivistas (índices de crescimento), os indicadores que dominam os actuais “rankings”. A Universidade de Évora tem também de se preocupar com a sua posição no que eu, por analogia com outros contextos analíticos, designo como o “índice sintético de desenvolvimento académico”, que incorpora não apenas indicadores de “potência académica” (índices de produção unitária e crescimento, independentemente da controvérsia que existe na sua operacionalização) mas também “de bem-estar académico”, que hoje constituem uma marca distintiva das universidades europeias, como instituições boas empregadoras, conduzidas por uma governação institucional que promova conhecimento e inovação, competências profissionais, responsabilidade social, ética social e profissional, democracia e valores de cidadania global, igualdade de oportunidades, inclusão, boas práticas e meritocracia.

Por diversas circunstâncias, nas condições actuais, o potencial de crescimento regional/nacional é *per se* ainda modesto e dificilmente poderá constituir o

motor do nosso futuro a médio prazo. Todavia, o peso e o contributo da Universidade de Évora para as regiões em que se integra pode aumentar se formos capazes de mudar a nossa qualidade, posição e atractividade como instituição centrada na investigação—ensino. É preciso manter o empenho na execução de projectos antigos e recentes, e estimular a criatividade para novos projectos de interacção com a sociedade regional, mas é indispensável assegurar que tudo isso tenha alicerces para longo prazo. Acima de tudo é preciso um empenho claro na racionalização e optimização da oferta do ensino superior na região (Alentejo? Sul?), constituindo-se uma rede regional, articulada e complementar. A “*Regional Network*” ajuda a consolidar posições, não contém em si um grande potencial de crescimento, mas pode ser um importante auxiliar para o salto decisivo. E o salto decisivo está na profunda intensificação das nossas actividades internacionais: para a próxima década e meia a internacionalização deve constituir a linha condutora central da estratégia geral, organização e operacionalização da Universidade de Évora.

*

Na Carta Estatutária da Universidade de Évora o Reitor é um dos três órgãos de governo, juntamente com o Conselho Geral e o Conselho de Gestão. As competências e interdependências entre estes órgãos são bem claras, e serão integralmente assumidas e respeitadas. A mesma atenção e respeito merecerão sempre todos os restantes órgãos e todas as pessoas que pertencem à nossa Comunidade Académica ou que com ela se relacionam. A Comunidade Académica em que me sinto confortável é uma comunidade onde, garantido o respeito integral pelo livre pensamento e crítica, se fixam consensos e pactos programáticos, congregam esforços e se parte, através de métodos consensualizados, em busca das metas traçadas. Só assim se constrói uma instituição forte, com uma liderança forte e uma organização coesa e bem sucedida.

Partilho da noção de que numa qualquer instituição que se pretende “moderna”, adaptada ao novo mundo em que estamos há quase duas décadas e à sociedade avançada que nos inspira, a organização e a acção são antecipadas pela estratégia que, assente em valores culturais normativos, dá um rumo claro à Missão que a guia.

A Universidade de Évora, pese embora o esforço de todas as gerações de reitores, tem fundamentalmente mudado por “imposição externa” e não porque tenha criado uma cultura institucional capaz de definir metas, avaliar as condições externas e antecipar-se às dificuldades que constantemente questionam a

sua posição. É esta acomodação —“inércia estratégica”—, preche de ideias e acções fragmentadas, de dispêndio de recursos, que não permite ver recompensado, com uma outra imagem e posição institucional, os sucessivos e prolongados esforços que muitos lhe dedicam. As mudanças sem caminho e sem metas têm constituído o travejamento mais sólido da nossa instabilidade. É ao “não ir por aí” que podemos começar a refazer o nosso destino como instituição e comunidade académica.

A modernização e o ajustamento das organizações aos contextos em mudança devem ser efectivamente elementos de constância e não momentos de salto, forçados por circunstanciais factores, actores e imposições externas. As soluções a adoptar devem ter em conta a experiência da instituição no passado e ser consensualizadas na comunidade académica. Não partilho nem da tradicional visão da *Universidade-Torre de Marfim* nem da tão liberal ideia de *Universidade-Empresa*. Entendo que a Universidade, especialmente no nosso tempo, deve estimular uma forte interacção com a Sociedade e o mercado, deve prestar contas e favorecer o desenvolvimento humano, sem se mercantilizar. A Universidade de Évora deve ser uma organização “produtiva”, “competitiva”, mas também um exemplo de boa empregadora e de responsabilidade social, além de ter elevado nível na sua missão científica e cultural.

O programa que se apresenta é uma proposta sintética e clara que se acha capaz de colocar a Universidade de Évora, como instituição universitária do ensino superior, numa posição simplesmente *relevante* na “sociedade do conhecimento”, na “sociedade profissional” e no mundo globalizado do século XXI. Sinto cumprido o dever de neste momento a colocar à consideração da Academia.

A proposta tem em conta o contributo de colegas e peritos que, em diversas circunstâncias, através de relatórios internos ou externos de avaliação, compilaram dados e sugeriram perspectivas sobre a nossa instituição. Dos contributos formais dou nota na bibliografia de referência.

Mas é preciso dizer que não foi (nem é) fácil ter informação consistente sobre a Universidade de Évora, especialmente se pretendermos ter uma perspectiva temporal um pouco mais ampla. Assim como acredito que uma boa governação e as probabilidades de sucesso de uma reforma variam na razão directa da sua capacidade de inclusão e consensualização, também acredito no poder mobilizador e transformador proporcionado pelo acesso à boa informação. Uma comunidade informada tem mais vontade de participar e é capaz de decidir conjuntamente melhor. Que assim será fica aqui garantido.

Visão, Valores e Estratégia.

A Universidade de Évora

A Universidade de Évora (UÉ) foi a “segunda Universidade a ser fundada em Portugal” (1559), num tempo em que a cidade era “uma metrópole eclesiástica” e um espaço cortesão, que angariou um contínuo prestígio internacional durante os dois séculos de existência como Universidade do Espírito Santo, o qual não foi suficiente para evitar o seu encerramento no Século XVIII, racionalista e iluminado.

A restauração da UÉ, entre 1973-1979, com a criação do Instituto Universitário de Évora e a evolução para a “nova Universidade de Évora” (1979), fez-se também tentando recuperar o capital de prestígio que acumulou na sua primeira fase, um entrançamento a que de certo modo se agarrou o lema de inspiração camoniana adoptado pela UÉ durante as suas primeiras décadas, “Honesto estudo com longa experiência misturado”, e desde então cunhado nas suas insígnias.

Como parte do sistema de ensino superior público nacional, a Universidade de Évora é uma instituição do ensino superior universitário que integra uma escola do ensino politécnico (Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus) e tem como **missão estatutária e dever social** constituir-se como um “centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia”. Para cumprir a carta de deveres a Universidade de Évora dispõe de **autonomia** “estatutária, pedagógica, científica, administrativa, financeira, disciplinar, cultural e patrimonial” (Estatutos da UÉ, *Diário da República*, II Série, n.º 203, 20 Outubro de 2008).

A Universidade de Évora é hoje constituída por 10 pólos, disseminados pelo Alentejo e com diferentes níveis de integração na Academia. De muitos deles é praticamente invisível a sua actividade. Todavia, a cidade de Évora, no seu conjunto, é o principal *campus* da Universidade e onde estão sediados os serviços centrais e a maior parte das instalações escolares e sociais, incluindo a Escola Superior de Enfermagem. A Universidade desenvolve ainda actividades de ensino regulares, no âmbito do 2.º ciclo, em instituições politécnicas regionais (Santarém e Setúbal) e na Universidade Metodista (Luanda). Na sua *network* institucional incluem-se 317 protocolos (Cooperação geral, Erasmus, Estágios, Mestrados, Pós-graduações, CET's e Licenciaturas de 3.ª Geração), 45% dos quais com instituições não nacionais, em colaboração com institutos do ensino superior, e ainda em Angola (com a Universidade Metodista). O número de estudantes actualmente matriculados nas formações universitárias de 1.º, 2.º e 3.º ciclos são 7779 unidades a que se acrescentam cerca de quatro centenas de estudantes do ensino politécnico (Escola Superior de Enfermagem/ESE). O corpo de funcionários de administração e serviços é constituído por 445 pessoas e o *staff* académico compreende 621 docentes universitários (c. 598 ETI's) e 33 docentes do ensino politécnico (ESE).

O Contexto operacional

A Humanidade das primeiras décadas do século XXI viverá uma (nova) era global, pela primeira vez globalizada. As tensões na regulação das economias, a intensificação da circulação transnacional de pessoas, bens e capitais, e as crescentes experiências, em diversas etapas, de cooperação e integração regional transnacional são as principais marcas da globalização económica. Com a intensificação das taxas de competição internacional, a inovação baseada na investigação é já um dos mais importantes alicerces da competitividade económica e a sua importância acentuar-se-á no futuro.

A União Europeia, dotada da mais avançada e bem sucedida forma de integração transnacional, institucionalmente equipada, pretende ser um espaço activo na competição internacional, espaço esse fundado nos valores humanos, políticos, culturais e sociais que se consolidaram após a Segunda Guerra Mundial. A “estratégia de Lisboa” definiu como objectivo principal transformar a União Europeia tanto na economia mais dinâmica como na sociedade mais coerente baseada no conhecimento. Portugal, como os outros estados da UE, adoptou uma estratégia concordante com os desígnios europeus. Da Universidade de Évora espera-se e exige-se um contributo sério na promoção de investigação, educação, “*Know-how*” científico e reflexão intelectual de alta qualidade e multidimensional, as chaves do sucesso daquela estratégia.

A formação de uma economia globalizada foi acompanhada por uma crescente interacção social, cultural e política e por um progressivo inter-conhecimento entre os povos. Demasiadas vezes ainda, o inter-conhecimento funda-se em experiências traumáticas, de que as novas guerra de ocupação são os mais preocupantes e lamentáveis exemplos.

O crescimento de uma rede económica global comporta por isso riscos. Quatro factores de instabilidade e incerteza são de capital importância: os limites dos recursos básicos, a “crise ambiental”, a expansão da pobreza e o brutal incremento das desigualdades sociais intra-sociedades e entre regiões mundiais. Além disso, a economia globalizada articula-se com um mundo multicultural e de valores segmentados. Vulgarizam-se as retóricas que enfatizam o confronto de civilizações. Em contraponto, redes e grupos internacionais, formais ou informais, independentes, governamentais ou mistos, são hoje actores transnacionais ou internacionais com crescente empenho e influência na difusão de um ambiente de justiça, abertura e tolerância. As Universidades não podem ficar indiferentes a estas questões do nosso tempo e do novo século. As universidades devem contribuir com o conhecimento e reflexão para um “pacto global”, um novo tipo de solidariedade social e ecológica.

Estas mudanças globais comportam desafios, que também são académicos, e contêm um atractivo feixe de oportunidades para a internacionalização e coope-

ração internacional académica. Elas são mesmo a oportunidade primeira. Num primeiro plano, no quadro da União Europeia. A formação da *European Research Area* (ERA) incorpora uma crescente disponibilidade de fundos dirigidos para o apoio à investigação aplicada e continuam a ser relevantes os fundos disponibilizados pelo *European Research Council* (ERC) para a investigação fundamental. A harmonização da estrutura dos graus académicos e a consolidação do Espaço Europeu do Ensino Superior (EHEA), instrumentos vitais para a promoção da Sociedade do Conhecimento, são uma poderosa oportunidade para a mobilidade dos estudantes, docentes e investigadores, que deve ocorrer num ambiente de igualdade de oportunidades.

À crescente interacção das instituições académicas dentro do espaço europeu, como principal mecanismo essencial para o avanço do conhecimento e da inovação, a União Europeia acrescenta um vasto programa de internacionalização. Um dos principais focos de interesse é o da articulação do eixo Europa—América Latina e Caraíbas—África. Além de programas como o *Erasmus Mundus*, nas suas três linhas de acção, através do qual universidades europeias se podem associar para proporcionar formação avançada e pós-graduada a estudantes exteriores ao espaço europeu, dispomos de programas nacionais experimentais como o “Ciência Global” ajustados ao fomento daquela articulação, ainda que dirigido para um segmento mais amplo da CPLP.

Este programa de “internacionalização interna”, no seio da União Europeia, e de internacionalização “global” do ensino superior europeu implica necessariamente um vínculo a um sistema de garantia de qualidade (QAS) da investigação e ensino, ou seja, a um sistema de gestão formal que reforce e consolide as instituições ou organizações comprometidas com aqueles deveres, e forneça confiança aos financiadores, aos produtores e aos utilizadores dos serviços educativos.

As Universidades portuguesas dispõem de um quadro institucional muito favorável. A formalmente ampla autonomia e a latitude de autonomia e acção, incluindo a económica, favorecem a expansão das operações à escala global. Dispondo para o efeito de diversos instrumentos (centros de investigação/inovação, “*branch offices*” [sucursais], parcerias, ensino suportado em plataformas electrónicas), entendo que *Universidade de Évora não só deve contribuir para que as universidades portuguesas consolidem uma posição interessante no mercado global dos serviços educativos, como deve fazer dessa integração o eixo principal do seu crescimento.*

A importância das “regiões transnacionais” e a valorização das suas vantagens, aumentou com o desenvolvimento europeu e global. Portugal quer desempenhar um papel de relevo como “*developer*” da CPLP, uma comunidade com futuro. A Universidade de Évora necessita de esforçar-se por ganhar uma posição

sólida e justa no desenvolvimento desta comunidade emergente através da investigação e ensino.

É este o contexto principal, o do incremento internacional e transnacional das actividades, competição e cooperação humanas, no qual a Universidade de Évora vai operar nos próximos anos. As circunstâncias locais e subnacionais, de fraqueza económica, demográfica e de desenvolvimento humano não devem ser vistas como o principal problema a montante, mas acima de tudo uma circunstância que compete à Universidade, na sua interacção social, ajudar a resolver oferecendo condições para uma abertura do leque de oportunidades, de novos modelos e soluções operacionais sociais, económicas, técnicas, de gestão e técnicas para o desenvolvimento social sustentado, meritocrático mas mais solidário e ambientalmente mais equilibrado. Quanto maior for a internacionalização, maior será a capacidade da UÉ para exercer a função de “*driving force*” na comunidade regional em que se integra e cuja efectiva configuração deve também merecer uma reflexão profunda.

No meio de uma transição para uma sociedade de informação, de mudança expressiva nas estruturas profissionais e nos conteúdos do trabalho, de contínuo incremento da procura do trabalho altamente qualificado (OCDE: *Education at a Glance* 2008), é crucial que a Universidade de Évora se internacionalize, acompanhando ou mesmo antecipando o cada vez mais internacional contexto interno em que operamos. A Universidade deve estar particularmente atenta às prováveis variações no potencial humano e ao provável incremento da imigração e adaptar-se às novas condições de oferta de educação, de formação contínua e recrutamento de pessoal. E deve usar as redes de informação como oportunidades para promover novas formas de operar na investigação, no ensino, nos contactos internacionais e na difusão de resultados.

A experiência dos últimos anos obriga-nos a uma reserva quanto à probabilidade de um crescimento substancial no financiamento-base ao Ensino Superior por parte do Estado. Em matéria de investimento no Ensino, no conjunto da Europa o esforço médio aumentou, embora com fortes diferenças regionais, sendo Portugal um dos exemplos da contenção deste tipo de investimento e a França o exemplo inverso. Globalmente, o financiamento privado do ensino superior na Europa é muito baixo (em 2001 era de cerca de 1/6 da quota das despesas, vista como percentagem, quer do PNB, quer da despesa por estudante, embora com importantes variações nacionais). Todavia, em toda a Europa há um expressivo incremento do investimento público e privado na Investigação e inovação. Aos fundos públicos para a Investigação e Inovação acede-se através de um sistema de financiamento cada vez mais competitivo. Não se prevê que este duplo modelo de financiamento conheça alterações substanciais nos próximos tempos, embora sejam muitas as vozes na Europa a reclamar por um mais vigoroso investimento público, que, a existir será acessível num contexto de competição. Os seus efeitos em Portugal —contenção no ensino, crescimento na investiga-

ção— tem suscitado uma evolução separada entre o ensino —cujas condições estão a degradar-se— e a investigação científica, cuja melhoria de resultados permanece numa “fase não prática da investigação tecnológica” (AB, 2009)

A universidade de Évora deve ter em atenção este quadro global e sectorial. É essencial sermos actores empenhados no processo de globalização do ensino superior. É ainda indispensável contrariar a separação entre a investigação e o ensino, identificar e otimizar áreas fortes de investigação-ensino, consolidar ou criar nichos de ensino e investigação de alta qualidade, e aperfeiçoar os serviços de apoio e administrativos.

As Universidades Portuguesas, e em particular a UÉ, têm ainda de preocupar-se com a opinião publicada e pública. É muito importante que nela se instale, com fundamento, uma atitude positiva face ao trabalho dos académicos e das universidades. Pese embora a expressiva mudança do panorama nos últimos anos, da consciência dos governos democráticos e do mundo empresarial quanto à importância estratégica da investigação e da educação superior, as Universidades devem insistentemente sublinhar a importância do ensino e da investigação fundamental, da autonomia das universidades, promover publicamente a sua missão, de acordo com a qual os elevados padrões de investigação e ensino são simultaneamente valores intrínsecos e instrumentais.

Missão e Visão para a Universidade de Évora: UM CAMPUS GLOBALIZADO.

A Universidade de Évora tem como missão estatutária e dever social constituir-se como um “centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia”. Propõe-se, em particular, proporcionar educação superior baseada na investigação, visando a produção de conhecimento, a sua socialização, a sua transferência e valorização, a promoção do desenvolvimento do país, e, “em especial, da região em que se insere”, o fomento de intercâmbio cultural, científico e técnico, bem como da mobilidade dos estudantes e diplomados, o avanço da cooperação internacional e “a promoção do diálogo intercultural” no seio da sociedade europeia transnacional, da Comunidade de Países de Língua Portuguesa e dos países do Mediterrâneo.

Considerando as características, a experiência de desempenho da Instituição e o novo contexto operacional, a Universidade de Évora para cumprir a missão tem que ter uma visão absolutamente clara do seu paradigma como instituição universitária. Além disso, a Universidade de Évora (no cumprimento da sua missão como centro de investigação académica, de ensino informado e criativo, e de serviço à comunidade e à sociedade em geral) deve fazê-lo investindo na Excelência, o grande objectivo geral estratégico.

Para o efeito a Universidade de Évora deve reforçar e articular quatro (das) dimensões (já presentes em algumas das suas actividades): *a interdisciplinaridade na formação, a transdisciplinaridade na investigação, o trabalho em rede e a internacionalização*. Estas quatro dimensões devem ser assumidas como valores estratégicos centrais que visam transformar a Universidade de Évora num “*Campus Globalizado*” de excelência. Aquelas dimensões da actividade devem ser incorporadas, de forma faseada mas crescentemente compreensiva, através de planos de acção concretos em todas as actividades de investigação e ensino desenvolvidas pela instituição.

Com a *inter e transdisciplinaridade*, a Universidade de Évora reorganiza as suas forças e responde de forma sistémica ao paradigma científico que se consolidou nos finais do século XX e hoje influencia decisivamente a organização e produção científica, com tem sido bem acentuado (DL n.º 2005/98, a criação do CNAVES). Com o *trabalho em rede*, assente em colaborações estruturais (parceiros estratégicos relevantes), fica em condições de superar as desvantagens de escala das pequenas e médias organizações em contextos competitivos. Com a *internacionalização*, interna e externa, incrementa a sua capacidade de competição, ajusta-se e tira partido do mundo globalizado, como a melhor oportunidade disponível.

O “*Campus Globalizado*”,

- É uma “via possível” a partir do que hoje é a Universidade de Évora.

-
- É uma resposta sólida ao contexto operacional e às circunstâncias (que são globais).
 - Induz um indispensável incremento da qualidade.
 - Permite explorar as poucas vantagens comparativas de uma universidade de pequena dimensão, escala que a operar num paradigma “tradicional” é uma desvantagem (Philippe Aghion *et al.*, BPB- 4, 2007).
 - Proporciona a possibilidade de crescimento para uma escala de dimensão média.
 - Permite inverter a declinante e inaceitável posição relativa da Universidade de Évora.
 - E, pela dinâmica que gera, incorpora a possibilidade de sustentabilidade a longo prazo.

Valores Académicos e Organizacionais activos.

Uma “Comunidade Intelectual”, guiada pela Verdade e Novo Conhecimento, Crítica e Criatividade, Responsabilidade e Ética Académica e Profissional, Edificação e Bem-Estar, Multiculturalismo e Multilinguismo, Democraticidade, Tolerância e Igualdade de Oportunidades

Partilhando da visão “Jeffersoniana”, entendo que a Universidade de Évora, deve ser, primeiro e acima de tudo, uma *comunidade intelectual*, um espaço de liberdade criativa e generoso em recursos intelectuais, tecnológicos e de informação multidisciplinares onde todos os membros da “Akademia”, dos docentes aos alunos, devem realizar os seus interesses amadurecendo como pensadores, académicos, investigadores e profissionais altamente qualificados ou em qualificação. Ao mesmo tempo que individualmente os seus membros colhem benefícios da livre troca de ideias, teorias, soluções e interpretações, a Academia, através do esforço colectivo, deve ambicionar dar contributos para o avanço dos vários domínios do conhecimento e para o incremento dos patamares da qualidade da vida dos homens e da terra.

A Universidade de Évora deve cumprir a sua missão básica como Academia adoptando como principais valores a **busca da verdade e do novo conhecimento**, através da investigação respeitadora das gramáticas científicas e do exercício do **livre pensamento crítico**. Como comunidade de trabalho deve proporcionar um ambiente de investigação, ensino e aprendizagem inspirador, encorajador e recompensador da **criatividade**. O florescimento do pensamento crítico e da criatividade implicam a liberdade de investigação e ensino, princípios que estão assegurados pela Autonomia conferida à UÉ (Estatutos, artigos 1.º e 3.º).

A **confiança** e a **responsabilidade** são elementos centrais da **ética** das comunidades intelectuais. O direito à **propriedade intelectual dos trabalhos académicos originais** é um valor essencial para a vida da Universidade. A cada um dos membros da comunidade deve garantir-se que a propriedade dos seus contributos será efectivamente respeitada e protegida contra apropriações ilegítimas. Em contrapartida, a comunidade deve confiar plenamente na autoria dos contributos, textos, dados e ideias de cada um dos seus membros. Por razões que hoje de forma tão chocante extravasam a vida universitária, e que noutro contexto já designei como a “cultura da batota”, as questões da ética académica e profissional, como matéria compreensiva de todo o espaço académico, merecerão a maior atenção da Universidade, como centro fundamental de formação de elites para a larga maioria dos sectores da sociedade.

A Universidade de Évora, como espaço de formação e **edificação intelectual e ética**, deve ainda ter um compromisso forte com os propósitos e aplicações do

conhecimento académico, que devem ser exclusivamente um contributo para o bem-estar económico, intelectual e social da sociedade em geral.

A Universidade de Évora, que progressivamente deverá constituir-se também numa comunidade internacional, deve assumir como seus valores o **multiculturalismo** e o **multilinguismo**.

A **Democracia** é um valor básico da vida moderna Europeia e por isso está consagrado no regime jurídico da generalidade dos estabelecimentos do ensino superior na União Europeia e também nos nossos estatutos. A ela vinculo os princípios da participação e inclusão na vida institucional.

A Universidade de Évora tem sido um espaço de **tolerância**. É uma valor que deve ser cultivado tal como deve observar o **princípio da igualdade entre sexos, grupos étnicos e religiões**, assim como entre os diferentes grupos do corpo académico, administrativo e dos serviços.

A Universidade de Évora compromete-se com o **princípio da igualdade de oportunidades no acesso e frequência do ensino superior** considerando que tal princípio deve hoje compreender a educação de adultos, instrumento essencial para extensão de oportunidades de estudo e auto-desenvolvimento a todos os cidadãos.

Uma organização com autonomia, hierarquia, bem-estar ocupacional, meritocrática e sustentável

Como organização, a Universidade de Évora, além dos valores da **autonomia** e da **hierarquia**, consagrados explícita ou implicitamente nos Estatutos e na lei geral, assume ser uma boa entidade empregadora pública que incorpora nos seus valores essenciais a **promoção do bem-estar ocupacional** e a **meritocracia**.

Além disso, no cumprimento das suas responsabilidades sociais como instituição empregadora, perante o conjunto dos funcionários e a comunidade em geral, a Universidade de Évora deve ter em consideração princípios de desenvolvimento sustentável na investigação, ensino e outras actividades estruturantes.

Uma instituição transparente

Finalmente, um valor deve estar presente em todas as dimensões da vida da Universidade de Évora: a **transparência**. A Universidade de Évora é uma universidade pública, tendo por isso a obrigação de prestar contas regulares e sistemáticas, à comunidade académica e à sociedade, dos principais actos que realiza. São particular relevantes a prestação de contas em três matérias da importância fulcral: a gestão financeira; o recrutamento e promoção de pessoal; as metas e resultados alcançados.

A Universidade deve promover os instrumentos essenciais de garantia de qualidade. A auto-avaliação sistémica é um deles. Deverá cobrir todos os sectores profissionais da vida académica e, pelas suas implicações, deve ser conduzida com uma transparência absoluta.

Este conjunto de valores essenciais não pode ficar limitado à sua simples declaração. A Universidade de Évora deve ter políticas e acções activas, integradas ou específicas, para a sua promoção e monitorização. Sem esta cultura institucional e a sua promoção activa não há “boas práticas” que se enraízem de forma sistémica e fica arredada a meta da excelência, qualquer que seja a modalidade que venha a assumir.

A orientação estratégica: a Construção de um *Campus Global* e as suas etapas

A “nova Universidade de Évora” instalou-se nos anos 1970 adoptando uma dupla estratégia regional: a instituição deveria crescer apoiada na região e, ao crescer, com transferência de conhecimento e formação de quadros, seria um dos principais “*developers*” regionais, onde o perfil agrário era vigoroso. Esta visão focalizou-se em determinadas dimensões científicas da *Akademia*: as ciências agrárias, herdadas da ERA, e as ciências económicas e sociais, herdadas do ISESE. Agronomia (e disciplinas subsidiárias), economia (e gestão) agrária e sociologia rural, o cacho de disciplinas académicas que apoiariam o desenvolvimento regional. Na verdade, os saberes instalados ampliaram-se às artes da paisagem, à cultura (a herança clássica) e literatura regionais e, nos anos 1980, à formação de professores. Da Região para a Região. Este formato orientado para o “estudo” da região fez-se com algum acesso ao mundo científico internacional: recrutaram-se amplamente docentes e investigadores “retornados” das colónias ou do exílio, e para o exterior foram enviados alguns (poucos) docentes em formação. Este modelo de construção do “*staff académico*” não deixou de ser um factor de tensão na interacção com a região. Fez-se ainda a abertura internacional com a preparação linguística dos alunos para o contacto com novos centros de liderança na produção do conhecimento, em pleno “*anglo-saxonic turning*”.

A forte expansão do Ensino Superior em Portugal nos anos 1980-1990 favoreceu a convicção, na Universidade de Évora, de que era possível crescer orientada para a Região e até ampliar as actividades académicas de apoio ao desenvolvimento regional, estimulando a diferenciação económica perante o fracasso do paradigma agrário. A Universidade de Évora ganhou então as ciências experimentais, exactas e naturais, colocando-as ao serviço da região. A diferenciação das actividades científicas e de formação, que se alargou também no campo das Humanidades, foi um importante “*aquis*” e a Universidade de Évora, internamente, aproximou-se mais da ideia de “comunidade académica”, embora com limites na sua identidade cultural.

Se a “comunidade académica” pôde enriquecer-se ainda mais nos últimos anos (nas Artes, nas Ciências Sociais e Ciências da Saúde) manteve-se o formato da vinculação umbilical da Universidade à Região. E assim temos continuado, no essencial, pese embora o sonho da década de 1990 em ampliar à escala nacional a nossa área de influência e acção (a “nacionalização” das operações), e o tardio e errático arrasto para a internacionalização.

“Évora e o Alentejo estão em mudança e, em consequência, a Universidade de Évora também deverá operar mudanças, devendo preparar-se para responder a todas as vertentes que são próprias de uma universidade europeia, assumindo, em simultâneo, um compromisso específico de serviço público para com o

desenvolvimento da região em que se insere, contribuindo por essa via, para o desenvolvimento do próprio país.

“Nesta perspectiva, emergem como principais vectores de missão a produção e transferência de conhecimento que potencie a qualificação do território e a exploração sustentada dos recursos naturais; conseqüentemente, a qualificação do potencial humano e o desenvolvimento socioeconómico da Região” (Jorge Araújo [Reitor]: A Missão, a Visão e as Futuras Escolas [11.02.2008]).

Nós, Comunidade Académica, temos sido testemunhos e actores de uma longa *era de serendipidade*, na qual nos colocámos na dependência da “nossa circunstância”, não fizemos uma avaliação (interna e externa) sistemática do nosso potencial e sustentabilidade, tardámos em reformar e reorganizar, e fazendo-o mais por pressão externa do que por adopção de uma estratégica e agenda próprias. Temos de mudar radicalmente esta visão e atitude.

Hoje vulgarizou-se a noção de que a região é afinal um constrangimento para a Universidade (ver *Institutional Self-Evaluation Report of the University of Évora*, March 2007). A nossa instituição, cada vez mais necessitada de receitas próprias, só com muita dificuldade consegue “viver de uma região” com um modesto e lento crescimento do Produto e com um “problema demográfico” (um acentuado “duplo envelhecimento”, mas com imigração), o que, em parte, distingue as nossas circunstâncias da de outras universidades públicas nacionais. Por outro lado, na opinião pública grassa a ideia de que a Universidade dá pouco à região.

Amarrada a um contexto operacional preferencialmente regional (ainda que com uma retórica europeia) a Universidade de Évora tem tido dificuldade tanto em alcançar um patamar de sustentabilidade académica como exercer de facto um papel relevante como “*developer*” regional.

O paradigma dos últimos 30 anos está esgotado nas suas formulações primitiva e recente. Não interessa aqui discutir desde quando se tornaram evidentes os seus limites. Importa, sim, mobilizar a universidade para um novo paradigma que melhore a sua função e interacção regional e global. A minha proposta é clara: **internacionalizar intrinsecamente a Universidade de Évora** ou, dito de outra forma, transformá-la num “**Campus Globalizado**” no ensino, na investigação e na cultura.

O processo compreende três vectores principais:

- A “**internacionalização interna**”, trazendo para dentro uma cultura, vivência e actividade académica internacional;
- A “**transnacionalização europeia**”, contribuindo positivamente para a criação efectiva de EEI —Espaço Europeu de Investigação e o EEES —Espaço Europeu do Ensino Superior;

-
- A “**internacionalização atlântica (mundializada)**” no espaço do ensino superior UE—ALC—Afr (União Europeia, América Latina e Caraíbas, e África), uma parceria estratégica de integração e articulação do Ensino Superior entre regiões transnacionais a que a declaração de Guadalajara (28 Maio 2004) e onde os países da CPLP (e em particular Angola, pelas suas circunstâncias e o seu elevado potencial) poderão e deverão ser parceiros-chave, visando a construção do EES/CPLP (Espaço do Ensino Superior da Comunidade de Países da Língua Portuguesa (Declaração de Fortaleza, 26 Maio 2004). A Universidade de Évora deve continuar a esforçar-se no sentido de estabelecer um rede de cooperação com os países do Mediterrâneo e em particular do arco do Mundo Árabe.

Para cada um destes vectores a Universidade de Évora, através das suas unidades orgânicas, departamentos e centros de investigação, identificará estratégias e parceiros preferenciais e, conjuntamente, traçará objectivos, estabelecerá áreas chave, reforçará competências, e construirá programas de acção baseados no interesse e vantagem mútua, deles afastando qualquer tentativa de colonialismo intelectual e académico de modo a criar uma **rede de cooperação sustentável**.

A proposta não é original. Na história das organizações há muitos exemplos que nos ajudam a iluminar o caminho a seguir. Em contextos nacionais comuns e contextos regionais diferentes muitas organizações de pequena e média dimensão como a nossa têm cumprido com sucesso a sua missão optando por estratégias radicalmente diferentes. A Universidade de Évora pode fazê-lo globalizando-se (internacionalizando-se) para criar sustentabilidade e promover o desenvolvimento das “regiões” em que se integra, tornando-se nelas uma relevante “*driving force*”.

A criação do *Campus Global* exige um andamento simultâneo nos três eixos acima identificados. Todavia, a “internacionalização interna” assumir-se-á como o motor do processo (1.ª fase) e sobre os outros vectores exercerá o “efeito de arrasto”. É necessário, contudo, estabelecer etapas com metas concretas e procedimentos de monitorização. A nossa contribuição no EEES deve fazer-se fundamentalmente pela via da integração em agendas de investigação europeia, da formação avançada, da atracção de investigadores e alunos europeus, e da intensificação da mobilidade dos nossos docentes e estudantes, criando políticas de estímulo e confiança. A integração do EES EU—ALC—AFR deve fazer-se prioritariamente através do EES/CPLP e focalizar-se na partilha de programas de formação avançada com mútuo reconhecimento de títulos, na criação de centros de investigação conjuntos ou associados em rede e na identificação de uma agenda de investigação comum. A garantia da qualidade é um valor seguro e aplicar-se-á em todas as arenas da nossa actividade.

O dia-a-dia da Universidade de Évora incorporará a internacionalização e a instituição, internamente, incrementará as suas capacidades, sendo uma das mais importantes o cacho de competências linguísticas em que entra o Português (para o EES/CPLP; ALC/Brasil), o Espanhol (ALC) e o Inglês (como língua franca da UE).

As Funções Centrais

O Ensino Superior é crucial para o desenvolvimento do conhecimento, competências, valores e atitudes de que as sociedades modernas necessitam. As instituições que o realizam devem concentrar-se nestes objectivos e delas se espera como funções centrais :

- A preparação de recursos humanos qualificados para o mercado de trabalho;
- A preparação para a vida de cidadãos activos de sociedades democráticas;
- O desenvolvimento pessoal dos indivíduos;
- E o desenvolvimento e manutenção de uma ampla infra-estrutura de conhecimento avançado e de criação.

Investigação e formação/educação para a investigação: criar novo conhecimento, aumentar a produtividade científica, internacionalização dos investigadores e das agendas de investigação

A Universidade Évora deve contribuir para a criação de novo conhecimento, para a criatividade e inovação do pensamento académico e para a sua circulação global. Só o pode fazer internacionalizando-se, tornando-se aberta e activa na circulação dos investigadores e do capital científico e cultural.

No seu perfil a universidade reforçará a investigação, em especial a investigação fundamental, guiada pelos mais elevados padrões internacionais. Escolherá áreas chave com base em critérios de alta qualidade da investigação, apurada por avaliação e indicadores internacionais, transparentes e fiáveis. Definirá agendas de investigação que incorporem tópicos associados a problemas globais. Através de “*trans-scientific frameworks of Knowledge*” (Søren Brier, 2001), e da aproximação entre diferentes subculturas científicas, identificar-se-ão “novas” áreas e agendas com potencial para constituírem instrumentos de formação e criação científica, de valorização ou reforço da capacidade existente, e poderem dar novos contributos para a sociedade do conhecimento.

Ensino e programas de estudo: aprender o novo conhecimento, a qualidade do ensino e dos estudantes, a internacionalização e a empregabilidade das formações.

A Universidade de Évora deve completar o processo de Bolonha, adoptando as políticas internas que favoreçam a aprendizagem do novo conhecimento, a qualidade do ensino, o sucesso dos estudantes, a qualificação profissional e a empregabilidade.

Com o objectivo de proporcionar aos estudantes bases sólidas de formação inicial, e para uma aprendizagem ao longo da vida, a Universidade de Évora adoptará como filosofia, em todos os ciclos de estudo, a aprendizagem baseada na investigação académica e na aquisição de competências favoráveis à mobilidade internacional. Os estudantes receberão uma formação que lhe permita ser, nos seus respectivos campos, especialistas versáteis, responsáveis e competitivos. A formação será proporcionada num ambiente progressivamente “internacionalizado” dispondo do apoio de mecanismos facilitadores e promotores de uma formação cientificamente qualificada, na qual se incorporam os valores e a prática da ética académica assim como competências para aceder aos diversos segmentos do mercado qualificado global.

Às escolas e departamentos pedir-se-á uma maior participação em programas internacionais de formação inicial e avançada, com titularização conjunta. A Universidade estudará com seriedade o seu potencial como eventual promotor e produtor de materiais de aprendizagem de alta qualidade baseados na aprendizagem através da Web.

A Universidade deve ter consciência que o futuro será o de operar num ambiente cada vez mais multilingue e multicultural e tem de se ajustar a esse facto. Os docentes e os estudantes devem ver isso como uma oportunidade, prepararem-se continuamente para nele poder operar e dele procurar tirar vantagem.

A interacção com a sociedade: comunicação, influência e parcerias estratégicas

A Interacção da Universidade de Évora com a sociedade operar-se-á em duas dimensões: a do ensino, investigação e difusão artística e cultural; e a das parcerias regionais, nacionais e internacionais

É no prestígio do seu ensino e da sua investigação, e na capacidade de influência artística e cultural —o mundo predilecto da Academia— que se joga a posição competitiva regional, nacional e internacional da Universidade. A UÉ tem de comunicar à sociedade a qualidade, os resultados e a “explorabilidade” dos resultados das actividades que realiza. E tem de fazer isso em todas as arenas sociais com que se relaciona, com ênfase para a arena internacional pois dela resultam os maiores efeitos multiplicadores. A Comunidade tem de (re)conhecer a utilidade social indirecta ou directa da sua actividade. A UÉ tem de mostrar que

é uma “*driving force*” para o desenvolvimento regional e nacional, e que dá contributos relevantes para as questões europeias e globais.

A Universidade deve assegurar que uma informação substancial, sobre a sua missão e finalidades, os objectivos estratégicos, modo de operar e relevância universitária, chegue, regular e sistematicamente aos mais importantes grupos de interesse. Só assim poderemos ter uma posição competitiva nos planos regional, nacional e internacional e ser objecto de atracção de estudantes e parceiros.

A interacção entre a UÉ e a Sociedade deve consolidar-se em parcerias estratégicas. A Universidade de Évora não escapa ao modelo de uma ampla e variada carteira das parcerias com a sociedade, que inclui diversas instituições do sector público e do sector governamental; um amplo número de universidades e institutos de investigação nacionais e estrangeiras com as quais tem protocolos de cooperação no domínio da investigação e/ou ensino; algumas instituições financiadoras; o sector privado, as associações voluntárias e a sociedade em geral; em todos eles encontramos uma plêiade de diferenciados actores regionais. A Universidade desenvolve ainda várias formas de cooperação com o sector empresarial, em especial com empresas instaladas na Região Histórica do Alentejo, uma cooperação que envolve a transferência de conhecimento e tecnologia e formação integrada.

A UÉ identificará para cada uma das suas áreas-chave parceiros preferenciais nos planos regional, transregional, transnacional e internacional.

Num mundo globalizado a Universidade de Évora tem de ter em consideração a forte interacção que se estabeleceu no triângulo cujos vértices são as “aspirações académicas”, as “forças do mercado” e a “cultura democrática”. Não se ajusta à cultura académica europeia (e europeizada), nem aos novos tempos do Ensino Superior, o modelo radical de universidade “empresa—conhecimento”, fundada no princípio da comercialização. Não se ajusta ao tempo actual o modelo de universidade “torre de marfim”, fundada no princípio da “*collegiate governance*”.

Parte II- Criar as condições: um local de trabalho de alta qualidade

Para ser bem sucedida nas suas operações, a Universidade tem de tornar-se um local de trabalho impregnado de uma cultura de qualidade. Isto significa boa governação, bons recursos humanos, um modelo organizacional adequado, um modelo de gestão moderno, uma administração eficiente e bons serviços de apoio bem coordenados. Mas significa também a existência de um clima de bem-estar e de um sentimento de inclusão por parte dos académicos (“pessoal docente”), dos funcionários (“pessoal não docente”) e dos estudantes.

A globalização do Ensino superior e a “Reforma de Bolonha” tornam necessário estabelecer novas funções e competências para o *staff* académico, novas formas de trabalhar em grupo, formação contínua dos *staff docente e não docente*, novos serviços, novos modelos financeiros, novas estratégias e modelos de planeamento e novas estruturas organizacionais .

A Universidade terá em grande atenção as condições de trabalho existentes na instituição e fará o esforço necessário para elevar o seu patamar de qualidade. A Universidade necessita de um efectivo **Plano de Qualidade** que compreenderá a governação, o ensino/docência, a investigação científica e a criação artística, os serviços e os estudantes.

Os pontos seguintes enfatizam as linhas de orientação que serão adoptadas:

BOA GOVERNAÇÃO. Do ponto de vista da Governação a Universidade será conduzida como uma instituição “forte” e aberta à sociedade. Forte, porque independente, encarando os poderes político e económico como factores externos “supportives” da sua independência (Jürgen Kohler, 2006). Forte, porque com responsabilidade social. Forte, porque ciente dos seus valores académicos básicos —*Verdade e Novo Conhecimento, Crítica e Criatividade, Responsabilidade, integridade, Bem-Estar Ocupacional, Multiculturalismo e Multilinguismo, Cultura Democrática e Igualdade de Oportunidades*—, valores que não são apenas um capricho académico mas elementos vitais da sociedade em geral. Só assim poderemos ser uma relevante e reconhecida alavanca da sociedade democrática que integramos e do desenvolvimento económico que todos almejam (EUA, 2005: *Glasgow Reader — EUA Convention of European Higher Education Institutions*, Glasgow). Com uma governação transparente nos processos e tarefas; dotada de mecanismos efectivos de “*accountability*” para todos os que nela estão envolvidos; capaz de promover decisões consensuais e de as executar; e de assegurar a máxima participação e inclusão, e o primado da lei. Assim como a todos os membros da Academia, docentes, funcionários e estudantes, serão requeridos padrões de ética, justiça e igualdade, que ficarão estabelecidos no **Código de Conduta e Boas Práticas**, que não poderá violar direitos individuais fundamentais, o governo da Universidade ficará vinculado à observação dos

padrões que ficarão consagrados no **Código de Boa Governação** da Universidade de Évora.

A Reitoria será dotada de uma equipa de vice-reitores com um perfil académico prestigiado, competente e comprometido com o exercício de uma “governação participada” a quem competirá a coordenação das políticas académicas. A acção da Reitoria e das Unidades Orgânicas será conduzida com base em políticas, planos e programas de médio e longo prazo que, depois de aprovados, serão públicos. A eficiência institucional e a responsabilidade social exigem uma mudança radical no nosso modelo de gestão que garanta o controlo e monitorização efectivos e generalizados de todas as actividades da Universidade de Évora.

Durante o ano de 2010 serão elaborados, discutidos e adoptados os **Planos Estratégicos de longo e médio prazos** assim como o **Plano Geral de Reorganização** da Universidade de Évora

RESPONSABILIDADE SOCIAL. A Responsabilidade Social afecta a gestão da Universidade de Évora uma vez que é uma das vias para se compreender a relação “que a universidade tem com o meio, sendo parte dos seus valores e cultura” (Huber, 2007). O comportamento responsável manifesta-se em várias esferas de acordo com as expectativas dos diferentes grupos de interesse, sendo eles todas as pessoas, grupos e instituições que tem influência na ou são influenciados pela nossa actividade. Deste ponto de vista, destacaria nove grupos: os docentes, os funcionários, os estudantes, os centros educativos e instituições do ensino superior, a administração pública, as empresas e instituições, os fornecedores, o Terceiro Sector e a sociedade. Com eles, independentemente da sua localização e projecção geográfica (que será cada vez mais diferenciada com a crescente internacionalização da nossa actividade), teremos que construir mecanismos de diálogo institucional para conhecer as suas expectativas e informá-los das nossas actividades que respondem àquelas. Alguns desses grupos estão representados nos órgãos da Universidade, e os estatutos permitem ir ainda mais longe nesta matéria. A Universidade deve passar a fazer com muito mais regularidade inquéritos aos nossos parceiros locais, nacionais, europeus e internacionais (**Plano de Inquéritos aos Grupos de Interesse**).

OS RECURSOS HUMANOS — QUALIDADE E IGUALDADE. A Universidade necessita e espera dos docentes e funcionários um desempenho pautado por elevados padrões de exigência e eficiência. A constante qualificação dos recursos humanos são o principal investimento da Instituição e garantia de qualidade. Em contrapartida, a Universidade como boa organização oferece o respeito pelos compromissos laborais, condições de bem-estar ocupacional, transparência absoluta e monitorização no que se refere às avaliações e oportunidades de qualificação e promoção. Só assim é possível alcançar os objectivos definidos para a educação, investigação e formação artística.

As Universidades de hoje devem ter um compromisso firme com a defesa da igualdade entre homens e mulheres, promovendo a sua participação igualitária na tomada de decisões. O valor da igualdade não está consagrado nos nossos estatutos (que aliás mantiveram um silêncio terrível sobre os valores das universidades), mas é assumido como responsabilidade da UÉ perante a sociedade e compromisso na qualidade da docência, da investigação científica e das artes, assim como dos serviços. Com vista à efectiva promoção da igualdade efectiva, e à eliminação de todo o tipo de discriminação, à conciliação da vida pessoal, familiar e profissional e à co-responsabilidade será elaborado um **Plano estratégico de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres**.

DOCENTES E INVESTIGADORES. O bem-estar do corpo académico será promovido com medidas de redução do fardo administrativo-burocrático, com a melhoria das condições efectivas para o exercício profissional, com a correcção do marcado enviesamento “aristocrático” apresentado pela distribuição das categorias docentes, com políticas de igualdade, de promoção profissional e de reconhecimento do mérito. “Desequilíbrios”, como o baixo nível de vinculação e o “excesso de docentes”, serão resolvidos no quadro do plano de internacionalização e do indispensável plano de ampliação e preenchimento de vagas de Professores Associados e Catedráticos, e tendo ainda em consideração a necessidade de uma eficiente e competitiva coordenação e operacionalização das actividades de ensino, investigação científica e artes num contexto de trabalho que será crescentemente internacionalizado. A Universidade tem de dispor de um mecanismo de informação sólido que permita identificar a efectiva actividade docente. Será ainda introduzida a curto prazo, a “avaliação do desempenho”, estatutariamente compulsiva e organizacionalmente e profissionalmente indispensáveis para a garantia da qualidade e o estabelecimento de um sistema meritocrático. Far-se-á com base num modelo consensual, compreensivo, globalizante, transparente, fiável, repetível, de fácil entendimento e monitorizado. Não poderá haver reservas fundamentais sobre o modelo a adoptar nem suspeitas sobre a sua boa operacionalização. O Plano de Qualidade—Docência e Investigação será um instrumento essencial para a promoção de uma cultura de qualidade, de reconhecimento e valorização do *staff* académico da Universidade de Évora no desempenho das suas actividades docentes e de investigação.

O “excesso de docentes” ou os docentes sem actividade serão identificados com rigor e objecto de um Plano de Intervenção, negociado com a tutela, que poderá contemplar o seu enquadramento noutras instituições do Sistema.

OS FUNCIONÁRIOS. Para o bem-estar do corpo de funcionários e servidores públicos aplicam-se as orientações gerais acima enunciadas. A instituição deve ser pró-activa, estimulando os funcionários a prestar serviços de qualidade, a melhorar o seu desempenho, a adaptar-se profissionalmente às mudanças e a valorizar o seu trabalho na instituição e face à sociedade. A universidade não pode limitar-se a criar ou dispensar “excedentes”. As mudanças organizacionais,

o esforço de internacionalização e as políticas de formação e qualificação serão uma oportunidade (**Plano Qualidade – Pessoal não docente**) para reequacionar os enviesamentos ou desequilíbrios na composição do quadro e distribuição funcional de pessoal não docente.

ESTUDANTES. Não há Universidade sem estudantes. A minha longa experiência como professor impede-me a imprudência de ver os estudantes como meros clientes. Para muitos sê-lo-ão porque *pagam* propinas, o que não é uma regra na Europa. Vejo-os como o “terceiro pilar” que, juntamente com o do corpo docente e o dos funcionários, constituem a Comunidade Académica, no seio da qual eles desenvolvem percursos de formação e aprendizagem académica, profissional e de cidadania. A Universidade não pode por isso desinteressar-se das condições de recrutamento e de frequência, assim como das expectativas dos estudantes quanto ao acesso mercado de trabalho (a “nova questão estudantil”). A sua acção será concretizada no **Plano Qualidade – Estudantes** que compreenderá diversas dimensões de que se destacam:

- As políticas activas de atracção de bons estudantes;
- Acção social forte e inclusiva;
- O bom acolhimento das residências de estudantes e do serviço de cantinas;
- O ensino de qualidade, competências linguísticas para a internacionalização e a mobilidade internacional;
- Combate ao insucesso escolar;
- Ampliação formal das modalidades de frequência dos ciclos de estudo sem imputar novos custos aos estudantes;
- Atracção e envolvimento dos estudantes nas actividades de investigação;
- Estímulos à criatividade e reconhecimento do mérito;
- Fomento efectivo das práticas sociais, culturais e desportivas estudantis, mas também a sua racionalização com o negociação de um código de conduta que contemplará um **Pacto para as Praxes e Festas de Formatura**;
- Envolvimento e comprometimento dos estudantes, através da Associação Académica da Universidade de Évora (AAUE) e dos representantes nos órgãos universitários, com o planeamento, as decisões estratégicas e operacionais da Universidade;
- Pró-actividade face à “nova questão estudantil”, a das oportunidades de emprego (adequação do regime de contratação e carreiras do Estado; promoção do auto-emprego);
- A construção de laços de solidariedade entre as diversas gerações de estudantes (Associação dos Antigos Estudantes da Universidade de Évora).

A Universidade será ainda um espaço aberto à boa integração de estudantes com necessidades especiais.

MODELO ORGANIZACIONAL. O modelo organizacional da Universidade de Évora tem de ser ajustado tendo em conta a reconhecida ineficiência actual (empiri-

camente perceptível) e a perspectiva da internacionalização. Seguir-se-á um modelo mais concentrado para ganhar qualidade, competência, meios e flexibilidade. A curto prazo será proposto e posto em prática (até meados de 2011), um criterioso **Plano de Reorganização dos Pólos, Unidades e Subunidades operacionais**, visando viabilizar ou reduzir o número de pólos, assim como a concentração de Departamentos e Centros de Investigação e uma reavaliação das “unidades científico-pedagógicas”. As mudanças na estrutura organizativa serão acompanhadas de um **Plano geral de utilização patrimonial** e um **Plano de concentração física das actividades e recursos** de forma a otimizar o funcionamento e reduzir os seus custos. Neles se ponderará tanto o reordenamento do *campus* da cidade, como o dos vários pólos da Universidade incluindo o vasto e disperso património fundiário da Universidade, em relação ao qual se deve equacionar com toda a clareza e fundamento a missão (exploração e/ou experimentação? Parcerias? Venda? Exploração indirecta ou concessionada?) e um modelo de gestão adequado, moderno e transparente.

ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS. Para alcançar os objectivos operacionais a Universidade deve também evoluir como espaço de trabalho e aperfeiçoar a administração e os serviços, incluindo os sistemas de liderança e supervisão. A ideia base é que cada pessoa se concentre nos seus deveres profissionais ao mesmo tempo que todos sejam capazes de trabalhar em conjunto com sucesso. A recente concentração das actividades em grandes unidades orgânicas (Escolas e IIFA) permite que as responsabilidades administrativas sejam progressivamente imputadas a corpos de funcionários profissionais. É pois fundamental consolidar, em cada uma daquelas unidades, a “Divisão de apoio técnico e administrativo” prevista nos Estatutos, devidamente dotada de meios humanos, de forma a permitir aos docentes e investigadores concentrarem-se nos seus deveres nucleares.

MEIOS TÉCNICOS E OPERACIONAIS. A Universidade proporcionará as suas várias Unidades serviços e meios operacionais apropriados e tem de melhorar substancialmente os padrões técnicos e operacionais das instalações e serviços. O subequipamento de muitas salas de aula é um factor que permite o desperdício de milhares de horas em trabalhos que poderiam ser dispensados em tempo que não se utiliza.

Muitas das escolas superiores do país e da região dispõem de instalações, equipamentos e dispositivos tecnológicos para apoio à actividade de docência e investigação bem melhores que a UÉ. Muitos alunos podem mesmo sofrer um “*choque de retrocesso*” pois vêm de escolas secundárias mais bem apetrechadas, quer em instalações, quer em serviços técnicos.

Resultado de um prolongado desleixo, estas condições de trabalho são inaceitáveis e desprestigiam a Universidade. Por isso importa examinar a maior atenção a dar à concentração física das actividades em determinados edifícios para de

imediatamente ser abordado o problema do seu apetrechamento com padrões actualizados. O mesmo tipo de observação se deve aplicar a outras unidades de apoio ao ensino como os laboratórios. Se queremos melhorar a qualidade de ensino, além da formação dos professores, é indispensável melhorar substancialmente a infra-estrutura de ensino que é claramente hostil. Para o efeito será elaborado e posto em marcha um **Plano de modernização dos meios operacionais**, que deverá mudar as condições operacionais nos próximos anos.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO INTERNO. O fluxo interno da informação deve ser eficiente e seguro. Só com as novas tecnologias é possível alcançar esse desiderato. A Universidade de Évora já iniciou há muito esta transição tecnológica que tem decorrido com as dificuldades que a dispersão do *campus* não favoreceu em nada. Deve acentuar-se o empenho da Universidade nesta matéria, estimulando a criação, produção, aplicação e integração de competências em tecnologia de informação, com base em dois princípios básicos: standardização e centralização de processos. A Universidade abandonará as soluções específicas em benefício de soluções centralizadas. Só um balanço detalhado da rede informática permitirá ter uma ideia concreta do estado real deste parque, que tendencialmente deve ser regularmente objecto de actualização. Dispondo de diversas unidades, recursos instalados e experiência acumulada nesta matéria, a Universidade deve estudar se há condições para ter mais ambições no desenvolvimento e aplicação de Tecnologias de Informação, quer para uso das organizações, quer para ensino.

SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO E BIBLIOTECA. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO TECNOLÓGICAS. As condições da Universidade em matéria de serviços de informação e biblioteca são ainda modestas. A informação institucional (dados institucionais) pública (e reservada) é escassa e ainda muito deficiente. A Biblioteca da Universidade de Évora reforçou a sua oferta de informação electrónica e mantém um baixo nível de investimento no reforço dos fundos bibliográficos. A dispersão de bibliotecas especializadas por diversos edifícios é tão eficiente como a dispersão das restantes actividades. Além disso, o leitor mais atento facilmente detecta a desactualização dos fundos bibliográfico (monográfico e de hemeroteca), tanto em títulos de referência nacional como internacional. É indispensável uma nova abordagem quanto ao papel fulcral e à evolução deste centro de recursos essencial ao ensino, investigação científica, estudo e aprendizagem, desempenho e gestão da universidade. A BUE, como serviço base, será orientada no sentido de se tornar um “centro de excelência” na aquisição, produção e disseminação de recursos de informação e colaborador essencial na criação de conhecimento. O actual orçamento será apreciado e haverá uma revisão das prioridades. Além disso, a Biblioteca da UÉ tem dois parceiros que, por razões diferentes, vejo como essenciais: um interno, constituído pelos docentes e programas de formação ligados ao sistema de informação; o outro, externo, é a BPE, com quem deve fixar-se uma colaboração estratégica. As reflexões anteriores aplicam-se ao Arquivo Histórico da Universidade e ao serviço de

documentação que formalmente integram a Biblioteca Geral (Estatutos da UÉ). A UÉ continuará a promover o uso das novas tecnologias dando particular ênfase aos contextos de ensino e investigação.

SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES E INTERCÂMBIO CIENTIFICO. A Universidade não tem um serviço de publicações académicas e por isso não tem intercâmbio científico. Um erro trágico por se tratar de um instrumento fundamental de medida de qualidade e de reconhecimento *inter pares*. A Universidade tem de estabelecer um Serviço de Publicações com a missão de publicar, distribuir e realizar intercâmbio de livros e teses de doutoramento, resultantes da actividade de investigação científica dos docentes e investigadores, e de Boletins científicos (*Newsletters*) sobre as diversas áreas do conhecimento. Até 2011 será constituído um **Serviço de Publicações** que terá como missão criar a **EUP— Évora University Press (Plano de Criação da EUP — Évora University Press)**.

A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E APLICADA: A Universidade de Évora dispõe de 17 centros de investigação, sendo dois interinstitucionais. Mais de um terço dos centros exclusivos da instituição ou não estão avaliados ou tem a avaliação “fair” (2007). Um quadro de fortes contrastes entre centros e entre grupos de investigação.

Lendo os pareceres dos diversos painéis de avaliação sobressaem como fraquezas, a insuficiente infra-estrutura básica disponibilizada (espaços de instalação; dotação bibliográfica, etc) ; a tendencialmente pequena escala das unidades e grupos de investigação; a regular ausência de planos estratégicos de investigação coerentes e bem delineados; modesta capacidade de formação e dificuldade em recrutar investigadores juniores; ausência de uma política de publicações. Destacam-se como virtudes, a interdisciplinaridade, a fertilização-cruzada; o potencial de algumas unidades para se constituírem como referências nacionais. E recomendam-se: investimento na infra-estrutura, fusão de grupos de investigação, articulações e alianças interinstitucionais, trabalho de colaboração entre diversos saberes, “strong commitment” com a interdisciplinaridade e com a internacionalização (“desprovincialização” da investigação, integração em agendas internacionais, o uso do inglês para a disseminação)

O incremento qualitativo e extensivo da investigação será estimulado através de **Plano QUALIDADE — Investigação** focalizado Desenvolvimento da formação dos investigadores e do trabalho da investigação, o Desenvolvimento das condições para a investigação e a Promoção do Impacto social da Investigação. Todas elas incorporam a internacionalização.

No primeiro daqueles planos são objectivos centrais a promoção da investigação pós-graduada (incluindo a incorporação nos seus estudos de competências para

carreiras académicas e profissionais assim como das boas práticas académicas e profissionais); a revisão das práticas de supervisão; a expansão de “*Joint Degree Programmes*”, não só como importantes instrumentos para a realização do Espaço Europeu do Ensino Superior, mas ainda para a promoção da educação universitária no espaço da CPLP; a revisão das práticas de distribuição e organização dos tempos de ensino e de investigação; o apoio efectivo à carreira dos jovens investigadores que se formam na Universidade de Évora, quer na fase de doutoramento, quer na condição pós-doutoral (formação, aconselhamento, oportunidades de lugares pós-doc.); a promoção da escrita académica e do inglês e espanhol como línguas de trabalho (ensino e publicação); o recrutamento internacional de investigadores e estudantes. A Universidade esforçar-se-á mesmo por alocar uma parte de fundos próprios para apoiar, através de concurso, carreiras de investigação.

O Plano de desenvolvimento das condições em que se realiza a investigação é orientado pela ideia de que as áreas mais fortes devem ter condições para ser ainda melhores. Ele incluirá a reorganização dos centros de investigação: os centros não avaliados ou avaliados com “fraco” não serão diluídos nos outros mas serão objecto de um plano de intervenção que vise ou a sua sobrevivência se viáveis, ou a sua extinção ou aliança com outras instituições do Sistema. Além disso afectará recursos e apoios em função dos resultados da avaliação regular da investigação que deve integrar o nosso sistema de garantia de qualidade. O financiamento da investigação na Universidade de Évora não pode estar totalmente dependente da captura de fundos externos. Estes devem ter um papel dominante, mas a Universidade tem de dispor de um plano de auto-financiamento dirigido ao incentivo da investigação-chave e de novas áreas de investigação. É indispensável ampliar as oportunidades de os Professores seniores e juniores realizarem trabalhos e participarem nas actividades de investigação e formação de investigadores; estimular a (co)organização de projectos de investigação com capacidade para competir pelos fundos europeus e nacionais de apoio directo à investigação e à sua infra-estrutura, e neste plano a Universidade de Évora actuará de forma activa no sentido de reivindicar para a FCT procedimentos transparentes e fundados nas boas práticas da competição académica. A Universidade estimulará ainda os docentes e investigadores a participar activa e directamente em actividades desenvolvidas pela comunidade internacional de investigação, incluindo a promoção do intercâmbio de jovens investigadores em doutoramento e/ou em pós-doutoramento. A Universidade tem de reforçar o empenho na melhoria da sua infra-estrutura de investigação, através da aquisição de equipamentos ou recursos de informação, de forma a favorecer o incremento da produtividade do trabalho científico. A Universidade tem de criar instrumentos de monitorização e avaliação regular da investigação realizada pelos diversos centros e grupos de investigação, integrando-as no processo de garantia de qualidade.

A promoção do impacto social dos resultados da investigação é fundamental. A Universidade de Évora deve ter um papel mais activo no sistema de inovação.

Serão criados incentivos que estimulem a consciência dos investigadores para a potencial exploração comercial dos resultados da investigação como fonte de receita e apoio para o seu crescimento. A Universidade necessita de intensificar a cooperação de longo prazo com um conjunto de empresas e instituições orientadas para a investigação (“*research-oriented*”). A constituição do Parque de Ciência pode ser um instrumento essencial para este desiderato. O parque deve ser entendido como um “*cluster*” de conhecimento e experiência e uma “*joint infrastructure*” que proporciona oportunidades para os investigadores trabalharem juntamente com parceiros empresariais na exploração de resultados de investigação e deve ter uma estrutura financeira sustentável, em prazos a definir conforme a dimensão e os casos.

A Investigação realizada na Universidade de Évora deve incrementar a sua difusão em língua portuguesa através das publicações académicas e dos *media*, pois isso é fundamental para a sua afirmação como criadora de conhecimento nos espaços nacional e da Comunidade de Países de Língua Portuguesa. Todavia, a Universidade de Évora deve ter um empenho institucional mais activo na busca de soluções que proporcionem a divulgação internacional dos resultados científicos das suas equipas. Além de estimular a criação de revistas académicas electrónicas (bilingues ou só em inglês), institucionais ou inter-institucionais, de apoiar a publicação em revistas internacionais com “*peer review*”, a Universidade promoverá, junto de uma editora internacional, a publicação regular de livros (em inglês) organizados isolada ou colaborativamente por equipas das principais áreas de investigação. A Universidade deve ter uma política de línguas estimuladora de uma internacionalização científica com garantias de qualidade.

A Universidade de Évora dotou-se, com a revisão estatutária, de uma unidade orgânica, o IIFA- Instituto de Investigação e Formação Avançada, com a missão de apoiar, garantir a qualidade e avaliar a actividade de investigação e articular esta actividade com a formação avançada [3.º ciclos e mestrados internacionais]. A bondade da ideia (que partilho) teve uma institucionalização com ambiguidades surpreendentes. São já notórias sobreposições, dificuldades e tensões operacionais com outras unidades orgânicas, incluindo a acreditação dos 3.ºs ciclos. Um e outras dificuldades terão de ser sanadas com soluções que permitam ao IIFA concentrar-se efectivamente na tarefa de ser útil para o avanço da nossa capacidade científica. Embora disponíveis outras soluções institucionais que melhor se ajustariam à Universidade de Évora, perei o maior empenho num IIFA que tenha condições de cumprir bem a sua missão e que possa ser um agente motor da internalização da internacionalização. A orientação será no sentido de aproximar e articular de forma específica o Instituto a cada uma das quatro Escolas. Caso as dificuldades persistam, é necessário admitir a possibilidade um ajuste estatutário que facilite a operacionalidade do IIFA.

O Plano de Concentração Física das Actividades e Recursos não compreenderá apenas as Escolas e os ensinos. Ele estender-se-á também aos Centros de Inves-

tigaçã o e às suas infraestruturas específicas, que devem tendencialmente congrega r-se por grandes áreas.

O ENSINO: RACIONALIZAR PARA INTENSIFICAR A REFORMA DE BOLONHA.

Com o plano **QUALIDADE — Ensino/docência** dar-se-á ênfase a seis dimensões:

- A racionalização da oferta educativa , que deve ter em consideração o contributo para uma racionalização da oferta regional de ensino superior, baseada no princípio da não repetição de cursos;
- A qualificação e avaliação dos docentes;
- Ampliar o *locus* de recrutamento de estudantes e atender à sua qualidade;
- Cumprir a dimensão metodológica de Bolonha, para proporcionar um ensino de qualidade com competências para o mercado global;
- Valorizar o desempenho e o mérito dos estudantes;
- Através de actividades de formação creditada e electiva, promover o acesso ao mercado de trabalho.

A Universidade repensará a actual oferta formativa em todos os ciclos de estudo, tendo em consideração a investigação instalada, a capacidade de atracção e recrutamento de estudantes, a versatilidade proporcionada e as oportunidades do mercado globalizado. Deve também reequacionar a oferta formativa no quadro de parcerias estratégicas regionais (nacionais e transnacionais).

A Universidade de Évora deve completar o processo de Bolonha adoptando as políticas internas que favoreçam a aprendizagem do novo conhecimento, a qualidade do ensino, o sucesso dos estudantes, a qualificação profissional e a empregabilidade.

Com o objectivo de proporcionar aos estudantes bases sólidas para uma aprendizagem ao longo da vida a Universidade de Évora adoptará como filosofia, em todos os ciclos de estudo, a aprendizagem baseada na investigação académica e na aquisição de competências favoráveis à mobilidade internacional. Os estudantes receberão uma formação que lhes permita ser, nos seus respectivos campos do saber, especialistas versáteis, responsáveis e competitivos. A formação será proporcionada num ambiente e com mecanismos facilitadores e promotores de uma formação cientificamente qualificada, na qual se incorporem os valores e a prática da ética académica, assim como competências para aceder aos diversos segmentos do mercado qualificado global.

A Universidade recrutará o seu corpo docente num contexto de competição, promoverá a qualificação dos docentes através de formação interna creditada e da mobilidade internacional (LLP/Erasmus/*Teacher Mobility*), e premiará regularmente o exercício da actividade docente com base em padrões de excelência.

A Universidade, para se tornar internacionalmente mais atractiva, procurará atrair mais “*visiting professors*”.

As Escolas e os Departamentos serão responsabilizados pela manutenção e desenvolvimento da qualidade do ensino e aprendizagem, assumirão a “qualidade” e a internacionalização como parte da sua rotina de trabalho. Deverão recorrer à cooperação inter-departamental para promover a formação e monitorização nesta dimensão da actividade académica. A Universidade procurará facilitar a alta qualidade da aprendizagem em dois vectores essenciais: qualificação dos espaços de ensino e disponibilização de recursos de informação e serviços actualizados (estados da arte, etc.).

A Universidade promoverá regularmente a avaliação interna do corpo docente, das escolas e departamentos, assim como uma avaliação internacional, assumindo que uma e outra integram o processo de garantia de qualidade. O modelo de avaliação deve ser globalizante, transparente, fiável, repetível e de fácil compreensão.

O recrutamento dos estudantes é o ponto de partida para que se alcancem os objectivos da aprendizagem e a qualidade da educação. Em Portugal, como regra, as universidades públicas, vinculadas a um sistema nacional de selecção de estudantes, só podem recrutar os estudantes mais talentosos e motivados através da atractividade que é induzida pela imagem pública da Universidade, pelo prestígio da investigação e formação que oferecem, pelas peculiares virtudes da oferta formativa e pelas condições de acolhimento que são proporcionadas. A Universidade de Évora deve activamente limitar os constrangimentos do recrutamento local/nacional e assumir que o mercado global é também um *locus* estratégico de recrutamento de estudantes a tempo inteiro ou para segmentos de formação.

Sendo tarefa da comunidade académica manter a motivação dos estudantes, as escolas e departamentos devem ser responsáveis por assegurar *curricula* adequadamente planeados e executados de forma a permitir aos estudantes progredir nos seus estudos dentro dos parâmetros definidos para cada um dos ciclos. A Universidade deve criar pontes com as escolas do Ensino Secundário, com vista a estimular e facilitar o acesso dos estudantes do ensino secundário fornecendo-lhes orientação e formação sobre o que podem estudar e aprender na Universidade de Évora. Com esse propósito será criado um programa específico: **Atravessar a Ponte — O Ensino Secundário e a Universidade de Évora.**

A vida académica dos estudantes do 1.º ano, assim como a alocação dos docentes ao ensino e tutoria deste grupo de estudantes, é matéria que merecerá a atenção do Plano de *Qualidade — Ensino/Docência* pela sua importância no trajecto e sucesso dos alunos que iniciam a sua formação superior. Os alunos, com a crescente experiência académica, terão de assumir de forma progressiva res-

ponsabilidade, autonomia e comprometer-se com actividades de cooperação e de desenvolvimento de competências profissionais.

No dia-a-dia das actividades de ensino é fundamental a “**internacionalização interna**”. Estimulando desde logo a aprendizagem e o uso do inglês (porque língua franca) cujo domínio, para um uso académico fluente, deve ser uma das competências adquiridas até ao final do 1.º Ciclo. Para o efeito será formulada uma **Política de Línguas**. A partir de 2010, serão introduzidos, de forma faseada, a fixar no **Programa de Desenvolvimento do Ensino**, um ensino **bilingue** (português e inglês) assim como **novas soluções de ensino**, ajustadas à diversificação do actual universo de estudantes como ao processo de internacionalização (PLD, “*Block plan*”, etc.). As novas soluções de ensino não devem ter custos adicionais para o estudante e visam essencialmente contribuir para o sucesso escolar. Os alunos poderão ainda ampliar as suas competências linguísticas com a **frequência voluntária do espanhol**. Do mesmo modo serão oferecidos regularmente **curros de escrita académica**. A Universidade promoverá, usando os seus recursos docentes, diversas modalidades de incremento de competências linguísticas e de escrita académica.

O reforço das competências linguísticas e a oferta de actividades de formação creditada e electiva, são contributos essenciais para facilitar o acesso dos nossos estudantes ao mercado de trabalho.

Aos estudantes de 2.º e 3.º ciclo com talento e empenho excepcionais, a Universidade deve proporcionar oportunidades para progredirem como “*Early Stage Researchers*”, incentivando-os nos seus estudos e favorecendo uma integração/colaboração mais efectiva com as equipas dos centros de investigação.

O modelo de bilinguismo que vai ser adoptado visa criar as condições académicas para a intensificação da Mobilidade internacional (LLL-Erasmus [*Study Mobility and Placement Mobility*], Erasmus Mundus), mantendo critérios de alta qualificação da aprendizagem, para além das virtudes da experiência académica, do inter-conhecimento e de reforço da cidadania europeia e global. Mobilidade internacional nos dois sentidos, incrementando a procura da nossa Universidade por estudantes europeus e não europeus. Para estimular o crescimento da procura de estudantes de outras nacionalidades europeias a Universidade garantirá, através de um plano de progressiva inclusão, que em cada um dos cursos haja pelo menos um conjunto de disciplinas obrigatórias, alinhadas em semestres comuns, regularmente leccionadas em inglês e cuja frequência é oferecida aos estudantes europeus que procuram a nossa universidade, em especial os estudantes envolvidos na mobilidade Erasmus.

Pese embora a mais de uma centena de protocolos colaborativos, a Universidade buscará no âmbito do LLL-Erasmus (mobilidade de docentes e alunos) colaborações mais estruturais com universidades europeias de modo a beneficiar do

já reconhecido fenómeno de “atração em cadeia”. A Universidade de Évora também deve fomentar competências na Língua Portuguesa para estudantes de outras nacionalidades europeias e com uma particular atenção para o incremento das competências linguísticas dos estudantes recrutados no seio da Comunidade de Países de Língua Portuguesa

Às escolas e departamentos pedir-se-á uma maior participação em programas internacionais de formação inicial e avançada, com titularização conjunta. A Universidade estudará com seriedade o seu potencial como eventual promotor e produtor de materiais de aprendizagem de alta qualidade baseados na aprendizagem através da Web.

A Universidade deve ter consciência de que o futuro será o de operar num ambiente cada vez mais multilingue e multicultural e tem de se ajustar a esse facto. Os docentes e os estudantes devem ver isso como uma oportunidade e dela procurar tirar vantagem.

PARCERIAS ESTRATÉGICAS: REDES COLABORATIVAS. Nas suas relações com a Sociedade e no exercício da sua Responsabilidade Social a Universidade de Évora, aproveitando a experiência proporcionada pelas várias redes e contactos que tem com a Sociedade, deverá definir, face ao seu plano estratégico de longo prazo, um conjunto de parceiros privilegiados com quem, nos diversos domínios e áreas de actividade, considera vantajosa uma colaboração mais sistémica. Alguns deles já estão definidos como resultado de compromissos de longo prazo já estabelecidos, de que o Parque Tecnológico é um exemplo.

As parcerias configurarão redes sobrepostas ou complementares em função dos interesses e objectivos em causa (formação, investigação, transferência de conhecimento e tecnologia, produção associada de conhecimento, etc.). O importante é que, no seu conjunto, sejam instrumentos de internacionalização. Sendo um mundo em aberto, na formação e consolidação destas redes haverá uma particular atenção à rede regional-nacional, e ao arco União Europeia—América Latina e Caraíbas—África, enfatizando aqui a CPLP.

Com a União Europeia as parcerias serão certamente no sentido do reforço da cooperação científica e da participação nas agendas europeias, e da indispensável intensificação da mobilidade (nos dois sentidos) de estudantes, docentes e investigadores; com o Arco ALC-A, às dimensões anteriores poderemos ainda juntar envolvimento activo em programas de formação avançada, transferência de conhecimento e de experiência de organização científica, assim como projectos de investigação com diversos formatos e propósitos, incluindo o enfoque em agendas mais específicas.

A Universidade tem todo o interesse e fomentará o estabelecimento de Consórcios entre as boas áreas científicas da UE e Escolas/Centros de excelência nacionais e internacionais.

SERVIÇOS À COMUNIDADE: VOLUNTARIADO E CULTURA. Além das actividades académicas decorrentes das parcerias estratégicas, à Universidade são cometidos deveres de serviço à Comunidade.

A participação em organizações de solidariedade social de voluntariado deve ser entendida como uma componente fundamental da formação dos estudantes universitários. Implica a internalização de valores de responsabilidade social que mobilizem a consciência comunitária, o compromisso social e competências de pensamento crítico face à realidade, que os habilite a poder contribuir como cidadãos para a construção das sociedades em que se integram. A Universidade mobilizará os seus membros e, em colaboração com a Associação de Estudantes da Universidade de Évora e outros parceiros locais (Fundações, Hospitais, Casas de Acolhimento, organizações sociais de defesa de minorias, protecção de crianças e idosos, etc.), promoverá um **Programa de Voluntariado ao Serviço à Comunidade** que pode incorporar acções de formação.

A recente criação na Universidade de Évora da Escola Popular/Universidade Sénior Túlio Espanca, deverá ser integrada nesta filosofia de Serviço à Comunidade e a sua acção deverá ser autónoma das actividades académicas curriculares que envolvem os nossos alunos.

A Universidade deve ainda proporcionar ao mundo académico em geral e, em particular, aos estudantes oportunidades e actividades de formação cultural. A Universidade, através das capacidades instaladas no domínio da ciência e das artes, e em colaboração com parceiros locais, promoverá Programas anuais de formação Cultural, de que serão referência principal os Cursos de Verão e Cursos ligados às Artes instaladas.

FINANÇAS E AS PRIORIDADES ORÇAMENTAIS. Temos vivido num contexto institucional não transparente, de que são exemplo, entre muitos outros, o desconhecimento público dos detalhes da orçamentação e da sua execução. Memorandos e relatórios dão algumas indicações quantitativas, em particular de componentes das receitas e despesas. A “Apreciação [dos membros cooptados] em relação ao Plano de Actividades da Universidade de Évora para 2010” é de uma enorme severidade. Segundo o parecer, a Universidade dispõe de um “sistema contabilístico e de informação financeira... muito rudimentar, revelando graves deficiências e limitações”; os registos contabilísticos não são fiáveis nos procedimentos; não cumpre a obrigação legal de prestação de contas de acordo com o POC-Educação; apresenta um Desequilíbrio/Défice financeiro estrutural “em níveis preocupantes”; tem “défices orçamentais ocultos”; “manifesta-se impotente para gerar receitas próprias” e para travar os custos e o descontrolo financeiro. Os Conselheiros cooptados, “dada a previsível deterioração da situação

económica e financeira nos próximos anos”, recomendam uma “intervenção excepcional da tutela” no sentido de “garantir e controlar” a receita e as despesas, com a eventual designação de um administrador (*controller*), e viabilizar económica e financeiramente a Universidade de Évora. Recomendam ainda um plano de viabilidade económica e financeira, com uma redução de despesa na ordem dos 9 milhões de euros/ano, redução que se alcançaria com o “encerramento de cursos sem viabilidade económica”, “fusão e/ou extinção de Departamentos e Centros de Investigação”, concentração física das actividades viáveis e “venda ou exploração concessionada do património remanescente”.

Isto é o resultado de anos consecutivos de más práticas, de individualismo, de conivências e de uma governação não transparente e não submetida a regras de “*accountability*”. É deste patamar tão baixo e com esta herança que temos de partir para a reconstrução de tudo, com optimismo e perseverança.

Tenho em boa conta as análises e recomendações acima expressas. A UE tem que encarar de frente o problema financeiro e a curto prazo tem de proceder à redução da estrutura fixa de custos. Um dos eixos da reforma não poderá deixar de ser uma mudança radical do modelo de gestão. O outro, o emagrecimento da instituição – menos pólos, menos instalações, menos departamentos, menos unidades de investigação, menos cursos, menos docentes, menos funcionários -, a negociar com a tutela. Mas isto será feito orientado pela perspectiva do reforço da qualidade. As soluções concretas e o seu faseamento serão encontrados num consenso que aproximará os diversos órgãos de governo internos.

Pese embora as severas restrições do quadro financeiro, e o compromisso com o processo de redução de custos e optimização dos recursos, a Universidade de Évora nos próximos anos concentrará os meios disponíveis no cumprimento da sua missão essencial, visando a internacionalização das suas actividades académicas.

Não basta ser optimista e perseverante e dispor de uma segunda oportunidade para renascer. É preciso que haja uma nova via assente em bases sustentáveis. O plano geral que visa transformar a Universidade de Évora num *Campus Globalizado*, e que agora submeto à discussão e consideração da Universidade e do seu Conselho Geral, funda-se numa estratégia e modelo operacional radicalmente distintos do que dominou esta Universidade durante as últimas décadas. A ser aceite pela Academia terá uma equipe de liderança sem vínculos ao passado. A todos solicitará um imenso esforço de adaptação e dedicação. Teremos de exigir mais de nós e mais dos outros em flexibilidade, cooperação e responsabilidade profissional e social. Continuadamente avaliaremos os nossos resultados e submetê-los-emos ao escrutínio dos nossos parceiros e da sociedade. A todos fica a garantia da boa governação e dos valores académicos e organizacionais que esta

proposta compromete. O cronograma de elaboração e desenho dos principais instrumentos de orientação estratégica e das políticas e dos programas e planos de acção apresenta-se em anexo. Deles destacaria pela sua relevância global:

- O plano estratégico de longo prazo (2010-2026)
- O plano estratégico de curto prazo (2010-2014)
- Plano Geral de reorganização da Universidade de Évora

Estou profundamente convicto de que com este Programa inverteremos duradouramente o ciclo de esplendoroso e iluminado declínio iniciado na segunda metade dos anos 1990. Reorganizada a Universidade ficam criadas as condições para a expansão da nossa actividade académica

Évora, 22 de Dezembro de 2009

Helder Adegar Fonseca
Professor Catedrático da Universidade de Évora

Anexo

Cronograma das acções

	2010		2011	
	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.
<i>Plano de Qualidade</i>				
<i>Plano Estratégico de longo prazo [2010-2026]</i>				
<i>Plano Estratégico de médio prazo [2010-2014]</i>				
<i>Plano Geral de Reorganização da Universidade de Évora</i>				
<i>Código de Conduta e Boas Práticas</i>				
<i>Código de Boa Governação</i>				
<i>Plano de Inquéritos aos Grupos de Interesse</i>				
<i>Plano estratégico de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.</i>				
<i>Pacto para as Praxes e Festas de Formatura;</i>				
<i>Plano de Reorganização dos Pólos, Unidades e Subunidades operacionais</i>				
<i>Plano geral de utilização patrimonial</i>				
<i>Plano de concentração física das actividades e recursos</i>				
<i>Plano de modernização dos meios operacionais</i>				
<i>Plano Editorial - Criação da EUP — Évora University Press</i>				
<i>Programa Atravessar a Ponte — O Ensino Secundário e a Universidade de Évora.</i>				
<i>Política de Línguas.</i>				
<i>Programa de Desenvolvimento do Ensino</i>				
<i>Programa de Voluntariado ao Serviço à Comunidade</i>				