

## 2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 2.1 Identidade diferenciadora da estratégia com base em vantagens competitivas

A **orientação estratégica** da Universidade tem que ser, primeiramente, **baseada na nossa identidade, o que somos e onde estamos**, ou seja, nas **características** fundamentais que nos **distinguem**. Somos uma pequena a média universidade pública portuguesa. Estamos na cidade de Évora, no Alentejo, no sudoeste europeu mediterrânico, na União Europeia, com uma fachada atlântica que nos liga aos diferentes continentes.

Fazer das nossas diferenças identitárias vantagens competitivas **tirando partido da nossa identidade**, em termos de **características de tamanho, de localização, de património tangível e intangível, da imagem e da especialização, e da qualidade** na investigação, formação e cooperação que proporcionam.

### VISÃO

Suportando-nos no que somos e onde estamos temos que saber definir **o que queremos ser** no futuro. A **nossa visão é “ser uma Universidade reconhecida e prestigiada nacional e internacionalmente em áreas científicas que sustentam o desenvolvimento do País e do Alentejo”**.

#### // IDENTIDADE DIFERENCIADORA DA ESTRATÉGIA O que somos e onde estamos

- GEOGRAFIA POLÍTICA E ECONÓMICA

Universidade Pública portuguesa de pequena dimensão  
Na cidade de Évora  
No Alentejo  
No sudoeste europeu e mediterrânico  
Na União Europeia  
Na fachada atlântica, com laços nos continentes e ligados à Europa

#### // IDENTIDADE DIFERENCIADORA DA ESTRATÉGIA Vantagens competitivas para criar valor

- FAZER DAS DIFERENÇAS VANTAGENS COMPETITIVAS:

**Tirar partido da identidade:**

Valorização da identidade (características de tamanho e localização);  
Valorização do património (tangível e intangível);  
Valorização da especialização que proporcionam;  
Valorização da qualidade na investigação, formação e cooperação

## MISSÃO

Da visão e do objecto da Universidade, em geral, decorre a **missão** da Universidade de Évora, de “**Com ciência e arte formar pessoas, valorizar o património e contribuir para o desenvolvimento de Portugal e do Alentejo**”.

## VALORES

Os **valores universais** da instituição Universidade e os **direitos humanos** constituem os pilares de princípios e valores da Universidade de Évora e **são base para igualdade de direitos e deveres de todos** na instituição. **Igualdade** de oportunidades, **participação, pro-actividade e cooperação, coesão e solidariedade activa, transparência e subsidiariedade** na tomada de decisão, são alguns desses valores fundamentais.

## PROBLEMAS E RESPOSTAS COM PRIORIDADES

Temos que procurar responder aos problemas de **valorização dos nossos recursos, naturais, humanos e tecnológicos**, o nosso **capital e património tangível e intangível** e que promovem o nosso desenvolvimento, respondendo às necessidades que temos, ou seja, as que resolvem os nossos problemas locais e regionais. Os esforços de criação e de aplicação do conhecimento das diferentes áreas e disciplinas científicas, que temos por objectivo desenvolver, deve ser orientado para **prioridades que respondam às necessidades das comunidades em que nos inserimos** e a que pertencemos. A nossa acção tem que ser direccionada para esses

### // VISÃO E MISSÃO

- **VISÃO**  
Ser uma Universidade reconhecida e prestigiada nacional e internacionalmente em áreas científicas que sustentam o desenvolvimento do País e do Alentejo
- **MISSÃO**  
Com ciência e arte formar pessoas, valorizar o património e contribuir para o desenvolvimento de Portugal e do Alentejo

### // PRINCÍPIOS E VALORES

- **BASES PARA IGUALDADE DE DIREITOS E DEVERES**  
Participação, pro-actividade e cooperação  
Coesão e solidariedade activa  
Igualdade de oportunidades  
Transparência e subsidiariedade na tomada de decisão  
Avaliação e reconhecimento do mérito colectivo e individual

problemas para que a Universidade consiga **entregar contributos, respostas** e, em última análise, **soluções para** essas **necessidades**.

## MATRIZ UNIVERSAL E MULTIDISCIPLINAR

É comum associarmos estas necessidades exclusivamente ou predominantemente a aspectos financeiros e económicos. Mas, essas **necessidades são de** vária **natureza**, nomeadamente **espirituais** para além de **materiais**, e de vária ordem, incluindo **humanas, sociais, económicas, tecnológicas, artísticas e culturais**. O que diferencia uma universidade das outras instituições de ensino superior é o facto de integrar um conjunto alargado de especialidades e disciplinas científicas. Como os problemas, as respostas a dar devem e têm como **base uma matriz universitária** de conhecimentos **universal e multidisciplinar**.

## RESOLVER LOCAL PENSAR GLOBAL

Para **resolver localmente** é necessário **pensar globalmente**. A nossa perspectiva deve ser global ainda que aplicada localmente e, progressivamente, a outras realidades. As respostas a dar às questões mais locais ou regionais não podem deixar de estar alinhadas para os grandes **desafios globais** a que temos que responder como civilização. Incluem aspectos da nossa sobrevivência que nos ameaçam enquanto sociedade, por isso na terminologia actual designados de **desafios sociais**. Incluem as questões da dependência na energia fóssil e de **energias alternativas**, das consequências ambientais, de **alterações climáticas**, de **bio-diversidade**, de demografia, de **envelhecimento** e renovação das gerações, de **saúde, educação e** definição do **estado social**, de questões de **ética** e de **princípios e comportamentos** que deveremos adoptar individual e colectivamente. Estas questões têm a ver com a **globalização e interdependência** do mundo em que vivemos.

//  
**ALCANÇAR A  
META ESTRATÉGICA**  
Orientação estratégica e  
operacional

- **ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Identidade diferenciadora da estratégia com base em vantagens competitivas

Visão, Missão, Princípios e Valores

**Problemas e respostas com prioridades locais e regionais**

**Matriz universitária multidisciplinar e universal**

**Desafios Globais: Resolver local mas pensar global**

Internacionalização

Cooperação Nacional e Regional

## INTERNACIONALIZAÇÃO

Não é possível ter sucesso na procura dessas respostas sem **investigação, formação e cooperação ao nível internacional**. A cultura organizacional de **abertura ao mundo e à cooperação** universitária é imprescindível.

**Sem internacionalização** não há investigação de futuro na UÉ. A ênfase nas parcerias em projectos europeus e internacionais de investigação é crucial para **promover e sustentar** as nossas **equipas de investigação e a sua interligação aos centros de investigação**. Promover a capacidade para procurar e gerir estes **projectos internacionais de investigação e formação avançada e incentivar a participação** e mobilidade **dos docentes e investigadores e dos estudantes** nas actividades de cooperação internacional é fundamental.

## COOPERAÇÃO NACIONAL E REGIONAL

As respostas têm, obviamente, que ser coordenadas numa escala nacional e regional de investigação, formação e desenvolvimento e inovação. A **cooperação com universidades portuguesas viabiliza e fortalece a nossa capacidade de oferta de formação avançada** e a **investigação** em contexto de doutoramento, mantém

e reforça a capacitação dos nossos recursos humanos e fomenta e cria elos permanentes para prossecução de projectos em comum integrando especializações e fomentando a complementaridade de valências interdisciplinares das diversas escolas e universidades.

A **especialização inteligente** para que somos desafiados a contribuir estratégica e operacionalmente não se limita à Universidade. Insere-se obviamente num **contexto de desenvolvimento** regional a que a própria **rede regional de Instituições de Ensino Superior (IES) tem que responder de forma integrada** reforçando as áreas de especialização que consideremos alvo para o nosso desenvolvimento. A rede cria oportunidades, convergências e sinergias que não deveremos deixar de aproveitar, nomeadamente de promover uma escala

//  
**ALCANÇAR A META ESTRATÉGICA**  
Orientação estratégica e operacional

### • ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Identidade diferenciadora da estratégia com base em vantagens competitivas

Visão, Missão, Princípios e Valores

Problemas e respostas com prioridades locais e regionais

Matriz universitária multidisciplinar e universal

Desafios Globais: Resolver local mas pensar global

**Internacionalização**

**Cooperação Nacional e Regional**

que traga cooperação e desenvolvimento em projectos de investigação, de formação e de desenvolvimento e inovação nessas áreas alvo de especialização.

## 2.2 Identidade definidora de Parcerias Estratégicas

O nosso primeiro *stakeholder* e principal instituidor é o Estado através do Ministério do Ensino Superior e da Ciência, via **Direcção Geral de Ensino Superior** e da **Fundação para a Ciência e Tecnologia**.

Esse facto decorre de sermos uma Universidade pública portuguesa. Mas também por essa razão o nosso primeiro parceiro estratégico local é a cidade de Évora. A cooperação com a **Câmara Municipal de Évora** deve ser permanente e as áreas estratégicas de investimento da Universidade devem estar associadas à da direcção da cidade. Évora assume-se como a centralidade do território do Alentejo. A **Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional** é o nosso parceiro estratégico na região pois dinamiza o conjunto de instituições regionais que promovem o seu desenvolvimento através das **políticas públicas e recursos** para a esse

efeito. As parcerias estratégicas regionais incluem também os **Institutos Politécnicos de Portalegre e de Beja** mas, fundamentais são também, as **instituições de qualidade de ensino superior, de investigação e de cooperação portuguesas, do sudoeste**

**ALCANÇAR A META ESTRATÉGICA**  
Orientação estratégica e operacional

### • ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Identidade diferenciadora da estratégia com base em vantagens competitivas

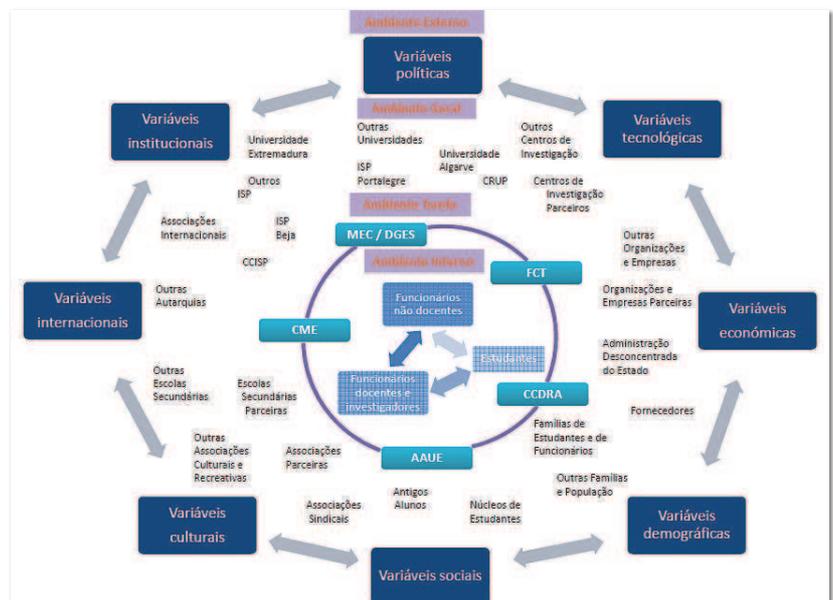
#### Identidade definidora de parcerias estratégicas

Identidade definidora de áreas-alvo

Especialização inteligente para captação de recursos Europeus, Nacionais e Regionais

Orientação das componentes de missão da investigação, formação e cooperação

Figura 4 // **PARCERIAS ESTRATÉGICAS**  
Stakeholders  
(Fonte: elaboração do autor)



**mediterrânico europeu, europeias e dos países de língua oficial portuguesa** dos diferentes continentes.

No ambiente interno da UÉ os parceiros e também actores estratégicos internos são os **estudantes**, incluindo a **Associação Académica** da Universidade de Évora, e os **funcionários, docentes e não docentes**.

A representação do ambiente interno e externo, incluindo o geral e o de tarefa, que revela as opções estratégicas em termos de *stakeholders* externos, para além dos fundamentais já referidos, é feita na figura 4.

### 2.3 Identidade definidora de Áreas-alvo

Évora, cidade património da Humanidade, é conhecida e procurada pelos monumentos, história, turismo, lazer e gastronomia. O Alentejo reforça a nossa herança identitária juntando a estas as **características naturais, humanas, sociais, económicas e culturais**, nomeadamente o **clima**, o **sol** e o **mar**, o **território**, e o **ambiente**, a **agricultura**, a **arquitectura monumental e paisagística**, a **história** e a **cultura** e o **património** artístico, as artes, com a **música**, o **teatro**, a **pintura**, a **escultura**, a **literatura** e as suas ligações populares com as tradições do **cante**, da **representação**, da literatura e do **artesanato**, da **gastronomia** e do **turismo**, entre muitos outros atributos. O sudoeste europeu, com o enquadramento do **sul da Europa** e do **mediterrâneo** com o outro lado, o norte de África, os seus povos e culturas, que tanto nos influenciaram, **partilham os nossos traços** e determinam influências que nos ligam, **de natureza cultural, linguística, histórica** e **patrimonial**, de grande relevância e que fazem destes países e povos nossos parceiros naturais. O mesmo sucede com a Europa e uma parte do mundo a que nos liga um **passado comum** com um património histórico e em especial a **língua portuguesa** que partilhamos.

Devemos, sempre, ambicionar ter a máxima qualidade em tudo o que queremos fazer. Porém, se continuarmos a desenvolver actividades e acções para responder a estas

 **ÁREAS-ALVO**  
Palavras-chave

- **PALAVRAS-CHAVE**

Clima e Alterações, Sol, Energia, Biodiversidade, Ambiente, Mar, Terra e Recursos Naturais, Agricultura, Empresas, História, Educação, Arte, Música, Teatro, Literatura, Património, Cultura, Saúde e Turismo

- **ÁREAS-ALVO**

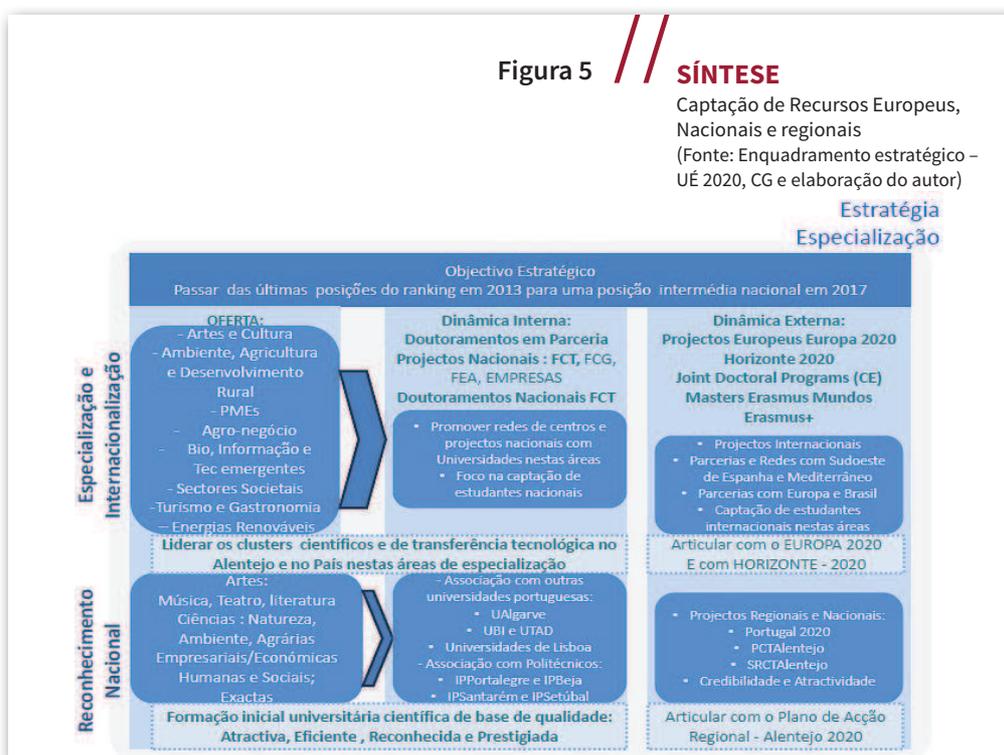
Artes e cultura; Ambiente, agricultura e desenvolvimento Rural; Agro-negócio; Bio, Informação e Tecnologias Emergentes; Energias renováveis; PMEs; Sectores societais; Turismo e gastronomia

necessidades de forma individual, dispersa e difusa não seremos capazes de o fazer com eficácia e com eficiência. Assim, é imprescindível definirmos as nossas apostas estratégicas e focarmo-nos em áreas-alvo em que a nossa **capacidade instalada** (científica, técnica e humana), em diálogo cooperativo e produtivo com a região, os nossos **parceiros** e as raízes da nossa identidade, nos possam tornar **tão bons quanto os melhores, a nível internacional**.

## 2.4 Especialização inteligente nas áreas-alvo para captação de recursos europeus, nacionais e regionais

Estas características que nos dão identidade, que acabei de referir, são palavras-chave que configuram áreas-alvo e que asseguram a **base estratégica de uma especialização inteligente, sustentada e inclusiva**, pois constituem as nossas **especificidades** ligadas ao clima, energia, ambiente, mar, terra e recursos naturais, agricultura, património, história, educação, arte, cultura e turismo. Esta é a **chamada à participação** que nos fazem para atingir **objectivos europeus, nacionais e regionais** dos programas de **coesão**, no período 2014-2020, plasmados nos desígnios da **Europa 2020** e desagregados nos instrumentos de planeamento nacionais e regionais que, como Estado Membro, o configuram e implementam, ao nível nacional e regional.

**Fazer convergir** os nossos **esforços para** essas **áreas-alvo**, significa orientar as componentes da missão da Universidade, da investigação e formação avançada, da formação intermédia e inicial e da cooperação e troca de conhecimento, para esses alvos de especialização e, consequentemente, para poder **aproveitar os recursos desses**



**programas**, vitais na fase de escassez de recursos que vamos continuar a atravessar. Essa estratégia de especialização, as áreas-alvo e as principais acções a desenvolver para aproveitamento dos diversos programas de co-financiamento europeu é ilustrada na figura 5, de acordo com o enquadramento estratégico e orientações aprovadas em Conselho Geral.

A investigação que resulta da formação avançada que desenvolvemos, nos nossos centros de investigação, deve privilegiar um conjunto de linhas orientadas para os problemas, recursos endógenos e necessidades dessas comunidades. Na investigação isso significa identificar **novas linhas de investigação e direccionar as actuais**, nas quais estão enquadrados projectos e cursos de doutoramento. Esta orientação permitirá tirar melhor partido do **Horizonte 2020**, das opções pelas diferentes **medidas** que nele podem ser utilizadas, complementadas por **outros programas comunitários**, temáticos e territoriais, entre os quais os programas **Erasmus-Mundos e do Erasmus+** para formação avançada e intermédia e mobilidade internacional, mas também **nacionais da FCT**, como **cursos de doutoramento**, consolidação **de infra-estruturas** de investigação e outros, que venham a constar na aplicação do quadro comunitário ao país, do programa **Portugal 2020**. Nesta área, deveremos ser, particularmente, activos quando pudermos envolver países do resto do mundo, valorizando a nossa **cooperação em língua portuguesa**.

A formação nas nossas escolas deve **formar recursos humanos nessas áreas** para **benefício da comunidade** e para proporcionar aos **jovens** um horizonte de **esperança e realização pessoal e profissional**. Na formação, tal requer a criação de novos cursos ou reformulação dos actuais conducentes a grau de licenciatura e de mestrado e de formação não-graduada de diversa natureza e nível. Abrem-se, também, nesta área, possibilidades de aproveitamento nos programa nacional **Portugal 2020**, nos **programas sectoriais da Agricultura, do Desenvolvimento Rural** e da **Economia** bem como do **Alentejo 2020** e do **programa de cooperação transfronteiriça**. No **programa operacional regional do Alentejo**, há novas medidas e acções na formação (**+ Superior**) e na cooperação, como bolsas e apoios a actividades de troca e transferência de conhecimento e de inovação nas organizações, quer sejam empresas quer sejam instituições públicas, Fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social e outras.

As acções no âmbito destes programas de cooperação e troca de conhecimento requerem a **promoção de actividades de colaboração entre centros de investigação e empresas industriais e de serviços de base tecnológica** de **sectores tradicionais e emergentes** com vista à inovação e à **criação de novas empresas**, dinâmicas e inovadoras, à integração em

**redes de inovação** e ao desenvolvimento de parcerias para desenvolvimento e aplicação de conhecimento e de **prestação de serviços especializados**. O nosso conhecimento tem que gerar **inovação de produtos, de métodos e de recursos** e ser transferido para as organizações e empresas da nossa envolvente que temos que apoiar para promover o desenvolvimento social e económico. No âmbito da cooperação, troca e transferência de conhecimento as acções serão fortalecidas pelas **parcerias nacionais com universidades portuguesas** e os **politécnicos da região** que poderão beneficiar das oportunidades do Alentejo 2020, de cooperação transfronteiriça e do seu apoio ao desenvolvimento dos projectos do **Parque de Ciência e Tecnologia e do Sistema Regional de Transferência de Tecnologia do Alentejo (PCTA e SRCTA)**.

## 2.5 Orientação das componentes de missão da investigação, formação e cooperação

As próximas secções do plano de acção desenvolvem as propostas de orientação para estas três componentes da missão.

### A INVESTIGAÇÃO, OS CURSOS DE DOUTORAMENTO E O IIFA

A **Universidade distingue-se** das outras instituições de ensino superior **por oferecer cursos de doutoramento**. São cursos de formação avançada nas diversas áreas científicas suportados por ciência endógena, avaliada e certificada por professores investigadores de elevada qualidade, com custos elevados. Grande parte da investigação produzida na universidade é alicerçada e desenvolvida no âmbito desses cursos de doutoramento. A investigação científica pura e aplicada produzida é de grande relevância para a sociedade. Esse conhecimento constitui a base para o progresso tecnológico, económico, social e cultural.

No passado nas Universidades de pequena dimensão os doutoramentos foram muito baseados em projectos individuais, em redes de conhecimentos pouco densas, com

//  
**ALCANÇAR A  
META ESTRATÉGICA**  
Orientação estratégica e  
operacional

- **ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Orientação das componentes de missão da investigação, formação e cooperação

A investigação, Os Cursos de Doutoramento e o IIFA

A Formação e as Escolas

A Cooperação e troca de conhecimento



**os centros de investigação** existentes por motivos de posição adquirida em sede de avaliação e financiamento pela FCT.

Antes parece relevante construir, com base numa meia dúzia de **projectos estratégicos** que constituam as **apostas de futuro**, um modelo diferente do actual e que beneficiem do concurso e **contribuição dos diferentes centros**. Esses projectos constituem as áreas-alvo da Universidade e estão indicados no centro da figura apresentada.

Podem ser estruturados em cursos de doutoramento e **agregar capacidade instalada** nos centros. Podem e devem resultar da **associação de diferentes áreas científicas** e **linhas de investigação** dos centros de investigação **existentes ou a modificar** bem como de alguns dos 3.ºs e 2.ºs ciclos que podem complementar estes novos projectos. Os centros de investigação podem adoptar estes projectos como áreas-alvo referência para desenvolver as suas linhas de investigação actuais e **criar novas** para **suportar projectos de investigação internacionais e nacionais**. Esses projectos constituir-se-ão em *clusters* de linhas de investigação em torno das áreas-alvo que **integrem e orientem a** nossa acção na **investigação** e na **formação avançada**.

A nossa política científica para doutoramentos deve ter por base as nossas áreas alvo. Nestas áreas devemos ser **percursos e coordenar projectos de doutoramento, orientar as grandes linhas de investigação** destes cursos e **ter centros de investigação** instalados que os suportam. Em torno destes cursos e dos centros que para eles concorrem é necessário **estabelecer parcerias nacionais e internacionais, com as melhores universidades e centros de investigação**, que os distingam e que os projectem nacional e internacionalmente. Pretende-se que essas parcerias sejam estratégicas, logo permanentes, que possibilitem a mobilidade de investigadores e professores, de alunos, em torno de projectos nacionais e internacionais de investigação.

Estas são as **propostas fundamentais** que o **IIFA** deverá procurar implementar e ajudar a prosseguir nas mais diferentes componentes, nomeadamente qualidade, instalação e infra-estruturas, em articulação com as Escolas da Universidade e com os parceiros portugueses e internacionais.

## A FORMAÇÃO E AS ESCOLAS

A formação superior é o objecto fundamental da acção da Universidade. A formação inicial e intermédia e o conjunto de formação não conducentes a grau envolvem na nossa universidade um grande número de estudantes, profissionais e famílias que ao longo dos anos se tem traduzido num **contributo inestimável** para o **desenvolvimento pessoal, institucional e colectivo da região e do país**. Assim continuará a ser.

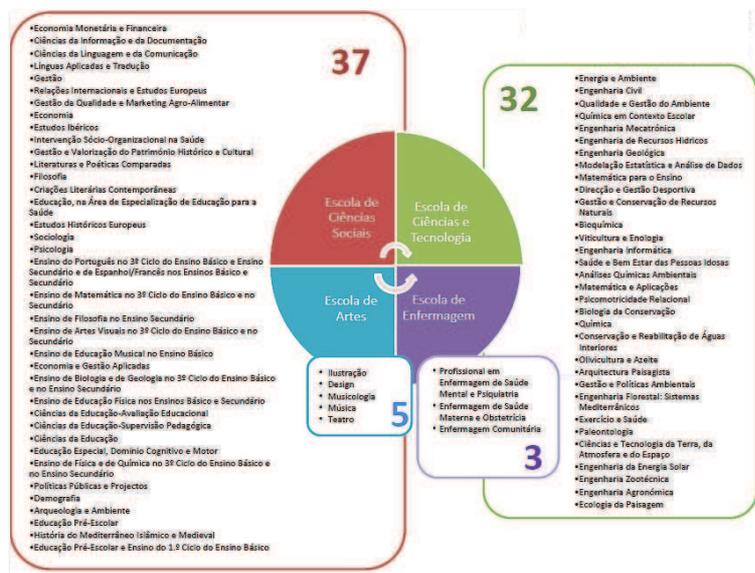
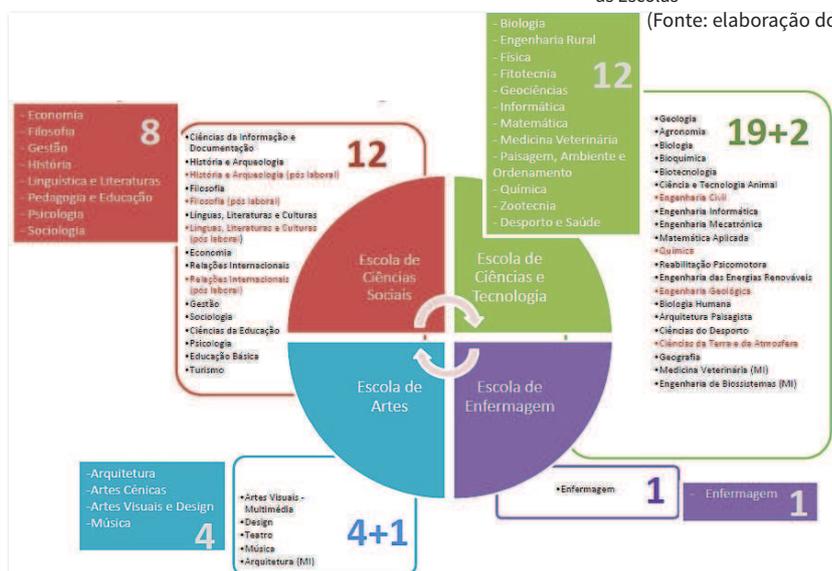
A Universidade de Évora oferece actualmente cerca de três dezenas e meia de licenciaturas e mestrados integrados e perto de 80 mestrados. A situação actual em termos de oferta de formação inicial e intermédia pelas escolas e departamentos que as integram é caracterizada na figura 7. Os cursos de formação inicial a vermelho não foram oferecidos no ano lectivo de 2013/14.

Nos aspectos fundamentais esta **situação não deve ser alterada**. O número total de licenciaturas e mestrados integrados deverá manter-se e o total de mestrados deve ser

Figura 7 // ÁREAS-ALVO

A formação Inicial e Intermédia e as Escolas

(Fonte: elaboração do autor)



reduzido. Alterações como um gradual aumento de alunos de cursos mais procurados ou oferta de cursos de banda mais larga devem ser implementadas **salvaguardando o leque de oferta de formações** disponíveis até que provem ser efectivas alternativas.

Naturalmente que a **rede regional** é, nesta área, um dos assuntos fundamentais na nossa **agenda**. A nossa **oferta de formações de 1.ºs e 2.ºs ciclos** de forma **deve ser articulada** com os Institutos politécnicos de Portalegre e de Beja. Uma avaliação em cada IES dos ciclos que oferece, de âmbito Universitário e Politécnico, nas diferentes áreas com vista a uma avaliação de sobreposições que possibilitem uma futura articulação para posterior definição dos que passarão a ser oferecidos em conjunto e dos que cada instituição manterá é o primeiro passo. Naturalmente que a localização geográfica dos alunos e as modalidades de cooperação no que respeita a recursos humanos e materiais, nomeadamente de plataformas de comunicação e informação electrónica, também serão de grande importância. Nas áreas em que tenham oferta dos mesmos ciclos faz todo o sentido que passem a fazê-la em simultâneo com apoio de infra-estrutura electrónica de comunicação para *e-learning* e reforço recíproco de capital humano.

Mas esta partilha dos estudantes potenciais da região não constitui o aspecto fundamental desta área no futuro. Esse aspecto é o da **captação de alunos nacionais e internacionais**. O reconhecimento da excelência da Universidade em algumas formações é fundamental para alavancar a procura desses alunos pelas nossas formações.

Depois de definir as áreas alvo para orientar os 3.ºs ciclos, a parte superior da nossa pirâmide de formação, importa promover as formações intermédias, de 2.º ciclo e de 1.º ciclo, que constituam o meio e a base da pirâmide, numa **lógica de fileira**. Ou seja, os nossos 3.ºs ciclos de áreas alvo de especialização podem desdobrar-se nas suas diversas componentes ao nível dos 2.ºs ciclos, e estes em 1.ºs ciclos mais abrangentes. Este processo constitui uma forma de especializar as nossas formações e de as fazer corresponder ou associar à **estratégia regional**. Esta é também uma forma de sustentar as nossas formações e de **promover** a sua **acreditação junto da A3ES** que vai ser, progressivamente, mais exigente. À medida que for **reconhecida a formação avançada** da Universidade nas áreas-alvo ao nível internacional e nacional a **procura por formação intermédia e inicial** terá tendência para **aumentar em todas as formações**. O estudante que procura a Universidade de Évora para fazer um primeiro ciclo sabe que terá uma formação que é competitiva e reconhecida no mercado de

trabalho e um conjunto potencial de formações de 2.º ciclo e mesmo de 3.º ciclo nas áreas alvo para prosseguir a sua formação se assim o entender.

Finalmente, a **componente pedagógica** continua a necessitar de orientações gerais, avaliação e propostas para melhorar a qualidade dos cursos. Naturalmente, que, em primeiro lugar, é necessário despistar problemas e situações com alguns docentes e directores de curso. É indispensável, no seio da avaliação de cursos e da componente pedagógica do **SIUE, utilizar a informação disponível**, nomeadamente relatórios de unidades curriculares, sucesso escolar, taxas de avaliação, para **melhorar a qualidade da formação efectiva** dos estudantes. **Reforçar** as componentes de **participação dos alunos, dos directores de curso** e dos **conselhos pedagógicos** parece-me o caminho adequado para motivar e acompanhar os directores de curso pouco operantes e mesmo os que são coniventes ou que não intervêm para por termo a situações pouco adequadas.

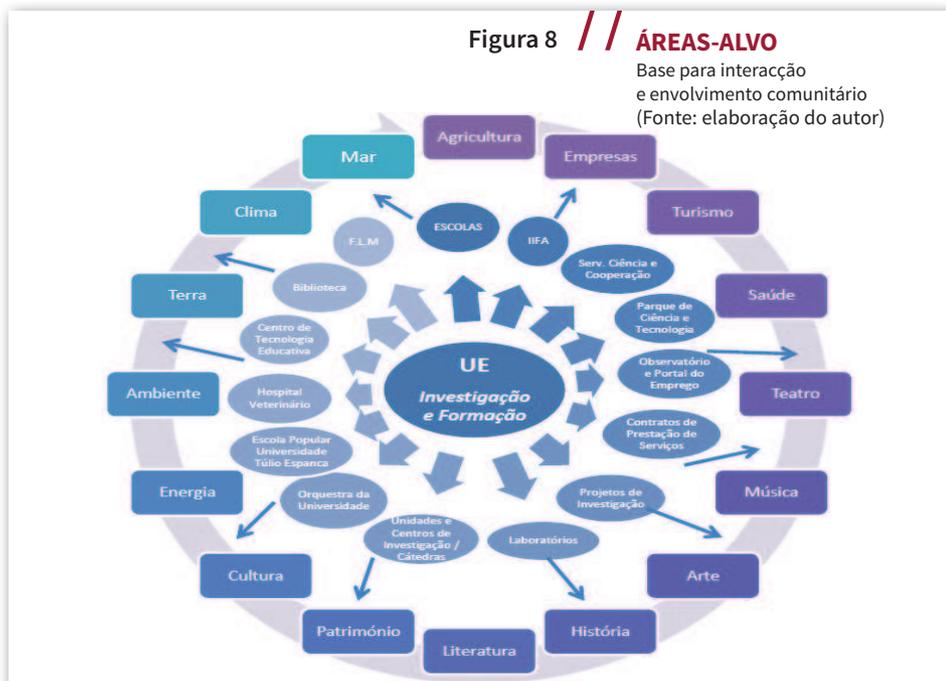
## **A COOPERAÇÃO E TROCA DE CONHECIMENTO**

Ao orientar e concentrar as suas actividades de investigação e formação para nas **áreas-alvo** a Universidade está a **alavancar a troca e aplicação de conhecimento e promover a inovação**, abrindo-se ao potencial empresarial da região, do país e do mundo. Importa perceber as **questões estruturais e operacionais** que enfrentam os sectores e *clusters* destas áreas-alvo, trocar conhecimentos e **lançar projectos** em **associação** com **empresas, instituições públicas, fundações, instituições particulares de solidariedade social**, entre outras organizações, para promover a **inovação de tecnologias, métodos, produtos e serviços**. As empresas de serviços especializados, por exemplo dos **sistemas de informação**, merecem especial atenção neste contexto pelo tipo de suporte de tecnologias e serviços que podem apoiar e promover. As **artes visuais** podem ter, também, um excelente contributo para a **criação de valor dos produtos e serviços**. A cooperação com entidades e áreas relacionadas com os projectos estruturantes no Alentejo, nomeadamente o **Empreendimento de fins múltiplos de Alqueva**, o **Porto de Sines** e a **Embraer**, têm que merecer particular preocupação.

Temos um **enorme potencial para** promover a **cooperação e interacção com a comunidade** que inclui a **generalidade das ciências e das artes** que se relacionam com as áreas-alvo e as palavras-chave, como demonstra a figura 8, em que são identificadas muitas delas e das **unidades da UÉ** para a promover. Algumas destas últimas indicadas na

figura com objectos e alvos diferentes são o Parque de Ciência e Tecnologia, a Orquestra, a Fundação Luís de Molina a Escola Popular Túlio Espanca, entre muitas outras.

Na **ciência e tecnologia** saliento, entre outras, a **mecatrónica**, dada a sua relação com o projecto instalado em Évora do grupo Embraer. Na área das **energias renováveis** a cátedra pode ter uma intervenção crucial na dinamização de projectos com as empresas e o desenvolvimento desta área de especialização tão fundamental em termos de competitividade das empresas no futuro. **As tecnologias e sistemas de informação**, redes, empresas e organizações da área da informática em



que há trabalho anterior com a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (**ADRAL**) e é um factor fundamental de inovação na indústria e nos serviços. As **biotecnologias** e as aplicações tecnológicas aos **biossistemas**. As **ciências da natureza**, do clima, do ambiente, da terra e do mar, da **biodiversidade** e da paisagem e os desafios globais que se lhes juntam. Mas nas outras ciências, **sociais e humanas, da saúde e nas artes** a cooperação e relação com a comunidade é tanto ou mais fundamental. O contributo fundamental da **filosofia e educação**, seja da **gestão e da economia**, da **sociologia** e da **psicologia**, **história, do património** material e imaterial, com a ligação à **cultura** e às artes, **da arquitectura**, da **literatura**, das **artes visuais**, da **música**, do **teatro**, da **gastronomia** e do **turismo**.

A nossa **cooperação com os “vizinhos”** é, também, uma prioridade. Para além dos **Institutos Politécnicos de Beja e de Portalegre** há outras IES relativamente próximas, **as Universidades de Lisboa, da Extremadura, do Algarve e os Institutos Politécnicos de Setúbal e de Santarém**. A rede regional de IES pode e deve, também, ser vista como uma oportunidade para cooperar não apenas na formação mas também para **criar sinergias e escala** em torno das áreas alvo, **projectos comuns e desenvolvimento de objectivos de**

**transferência comuns.** No que toca à rede regional, a cooperação já foi iniciada há algum tempo com o projecto do **Sistema Regional de Transferência e Tecnologia** que está em curso. No âmbito da rede este projecto deve ser alargado às mais diversas áreas de actividade e de recursos das IES que a integram.

### 3. ORIENTAÇÃO OPERACIONAL

#### 3.1 Organização e equipa

**Organização, liderança, coesão e partilha** de princípios e valores de trabalho em equipa são essenciais para o sucesso da gestão. A escolha adequada das pessoas da equipa de um Reitor é fundamental. Uma **boa equipa** é um dos pressupostos fundamentais para gerar a expectativa racional e de apresentar garantias de sucesso da gestão da Universidade por qualquer Reitor.

A organização da equipa do Reitor vai incluir um vice-reitor para a **área do Planeamento e Qualidade**, um vice-reitor para a **área académica** e um vice-reitor para a **área da Cooperação e Internacionalização**. O director do IIFA tutelará a área da **ciência e Investigação**. Teremos também pró-reitores para matérias específicas. Já tinha adiantado que teremos um pró-Reitor para o **Marketing, Comunicação e Imagem**. Os colégios e instalações não terão pró-reitor e ficarão a cargo do administrador. Os serviços técnicos terão uma tutela política do vice-reitor para o planeamento e qualidade. O mesmo acontecerá com os restantes serviços, por exemplo, os académicos, com tutela do vice-reitor para a área académica, e os serviços de ciência e cooperação com a tutela do vice-reitor da Cooperação, mas muito ligados ao director do IIFA.

//  
**ALCANÇAR A META ESTRATÉGICA**  
Orientação estratégica e operacional

#### • ORIENTAÇÃO OPERACIONAL

##### Equipa:

- Organização

##### Gestão por objectivos:

- Suportado por orientação estratégica de Metas para indicadores, desagregação por unidades orgânicas (IIFA e Escolas), Cursos, Serviços e outras unidades
- Orientado para a avaliação e reconhecimento da contribuição para metas, Apoiado por instrumentos de gestão, Capacitação da gestão e Descentralização da tomada de decisão

##### Sistemas de informação e Instrumentos de gestão:

- Contabilidade Analítica, SIIUE, PROQUAL, QUARS, Planos de Actividades e Orçamentos Anuais

##### Gestão Financeira Equilibrada:

- Novo modelo de equilíbrio financeiro estrutural

##### Gestão de Pessoal:

- Gestão do Pessoal Docente Orientada pelo Reconhecimento do Mérito
- Gestão transparente e exigente do pessoal não docente

##### Acompanhamento da qualidade da formação e dos serviços prestados e diálogo permanente com os estudantes

##### Marketing, Comunicação e Imagem