

Carlos Alberto Falcão Marques

Candidatura a Reitor

2014-2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

COM CIÊNCIA E ARTE
FORMAMOS AS PESSOAS,
VALORIZAMOS O PATRIMÓNIO E
CONTRIBUÍMOS PARA O DESENVOLVIMENTO
DE PORTUGAL E DO ALENTEJO



NOTA INTRODUTÓRIA	1
1. Pontos de partida (2014) e de chegada (2017): Meta e Significado	3
2. Orientação Estratégica	5
2.1 Identidade diferenciadora da estratégia com base em vantagens competitivas	5
- Visão, Missão e Valores	5
- Problemas e respostas com prioridades	6
- Matriz Universitária e Multidisciplinar	7
- Resolver Local pensar Global	7
- Internacionalização	8
- Cooperação Nacional e Regional	8
2.2 Identidade definidora de Parcerias estratégicas	9
2.3 Identidade definidora de áreas-alvo	10
2.4 Especialização inteligente nas áreas-alvo para captação de recursos europeus, nacionais e regionais	11
2.5 Orientação das componentes de missão da investigação, formação e cooperação	13
- Investigação, o IIFA e os cursos de doutoramento	13
- Formação e Escolas	16
- Cooperação e troca de conhecimento	18
3. Orientação Operacional	20
3.1 Organização e equipa	20
3.2 Gestão por objectivos	21
3.3 Sistemas de Informação e instrumentos de gestão	22
3.4 Gestão Financeira Equilibrada	22
3.5 Gestão do Pessoal	24
- Gestão do pessoal docente Orientada pelo Reconhecimento do Mérito	24
- Gestão Transparente e Exigente do Pessoal não docente	25
3.6 Acompanhamento da Qualidade da Formação e dos serviços prestados e diálogo permanente com os estudantes	25
3.7 Marketing, comunicação e imagem	26
4. Conclusão	27

NOTA INTRODUTÓRIA

Assumi e respeitei, com humildade democrática e responsabilidade institucional, os resultados do anterior processo conducente à Eleição do Reitor da Universidade de Évora, no qual fui candidato. Desses resultados, **retirei as devidas ilações** e propus-me acolher as consequências para que apontaram, ou seja, de assumir uma **atitude activa de inclusão, que garanta a capacidade de assimilar diferentes pontos de vista**, de juntar esforços, de agregar contribuições e de construir, em comum, um futuro para a nossa Universidade.

Dialoguei com todos os outros candidatos. Integrei no projecto que vos propus: **aspectos** para que os conselheiros e senadores apontaram nas anteriores audições do Conselho Geral e Senado; **esclarecimentos** de pontos menos afluídos e de temas relevantes que surgiam mais diluídos; e **contributos, críticas e sugestões** que recolhi de alguns de vós em **resultado do debate** que promovi na academia.

Apresento-vos um **projecto enriquecido**, mais **sucinto** e **focado** nas questões essenciais que podem constituir um **ponto de partida** para orientar o caminho que proponho para a Universidade para os próximos quatro anos **de onde todos**, na nossa natural diversidade de opiniões e projectos, **podemos partir e participar** na construção do nosso **futuro** colectivo.

Está organizado em quatro secções, para além desta introdução. Na primeira pretende-se que percebamos **onde estamos**, com base no diagnóstico do Conselho Geral, e **onde queremos estar** no futuro. As duas intermédias sintetizam como podemos lá chegar, isto é, as principais **orientações estratégicas** que para isso temos que prosseguir e os **modelos operacionais** de que temos que dispor para nos guiar. A finalizar, a

ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO

Pontos chave

Apresentação

1. META E SIGNIFICADO

Pontos de partida (2014) e chegada (2017)

2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Identidade, Visão, Missão, Princípios e Valores, Prioridades, Desafios Globais, Matriz Universal e Pluridisciplinar, Internacionalização, Cooperação Nacional e Regional, Parcerias Estratégicas, Áreas-alvo, Captação de Recursos Europeus, Nacionais e Regionais

3. ORIENTAÇÃO OPERACIONAL

Organização e equipa, Gestão por Objectivos, Sistemas de informação e Instrumentos de gestão, Gestão Financeira, Gestão de Pessoal docente e não docente, Qualidade, Marketing, Comunicação e Imagem

4. CONCLUSÃO

conclusão, sintetiza o meu **olhar ideológico** sobre o **contexto** e as **orientações da gestão** que vos proponho para o futuro próximo.

Entendo uma candidatura a Reitor da Universidade como resultante de uma reflexão profunda sobre a missão, de um criterioso e exaustivo da organização e da sua envolvente, de uma avaliação das suas potencialidades e, por fim, de uma vontade e de coragem para protagonizar as **mudanças necessárias para vingar ideias e projectos** que garantam sustentabilidade. Considero que reúno os **requisitos humanos e técnicos** necessários para exercer as funções. Conheço as dificuldades presentes e preparei-me para as enfrentar, **liderando o conjunto das pessoas de valor**, que compõem as diversas **Unidades e Serviços da nossa Universidade**. Sei que **todos juntos seremos capazes de ultrapassar as situações adversas, actuais e futuras**, e saberemos construir um futur mais promissor. É a **hora**, mais do que outra, de **pelos pessoas e pela Universidade estarmos unidos**. Paraphrasing Jean Monet **“Nada é possível sem as pessoas, nada é duradouro sem as instituições”**.

Carlos Alberto Falcão Marques

1967-68 a 1973-74 Admissão e Curso no Liceu Nacional de Évora
1976-77 a 1980-81 Bacharel em Gestão de Empresas “opção Agrícola”
e Licenciado em Gestão de Empresas pela UÉ
1984-85 e 1985-88 Mestre e Doutor em Economia Agrícola pela Universidade de Purdue
1998 Agregado em Planeamento da Empresa Agrícola e Programação Matemática

Professor catedrático
Artigos e livros publicados científicos, pedagógicos e de divulgação científica
Membro da direcção da APDEA e constituição do núcleo regional
Projectos de investigação internacionais e nacionais
Investigador do CEFAGE
Professor de disciplinas das áreas de Gestão, Economia e Métodos quantitativos
Orientador de doutorandos e equipa de Economia e Gestão Agrícola

1989-1991 Director de Departamento de Gestão
1991-1999 Director do Instituto Nacional de Estatística – Direcção Regional de Estatística do Alentejo
1999-2002 Director Regional de Agricultura do Alentejo
Vogal do Conselho directivo da ADCEE (vários biénios)
2005-2007 Presidente do Conselho Científico da ADCEE
2006-2008 Vice-Reitor, substituto legal do Reitor, Conselho Administrativo e Presidente do CA da FLM
2009 e 2013 Membro do Conselho Geral e do Conselho Científico

1. PONTOS DE PARTIDA (2014) E DE CHEGADA (2017): META E SIGNIFICADO

Decorridos 40 anos desde a refundação da Universidade de Évora, a nossa Instituição é entre as Universidades públicas portuguesas **uma das de mais pequena dimensão**, senão a mais pequena retirando as Universidades da Madeira e dos Açores. Mas é, também, **uma das que se situa nas últimas posições no ranking das universidades portuguesas em termos de indicadores relativos**.

Essa situação é documentada nos trabalhos de preparação para o plano estratégico e de enquadramento fornecido pelo Conselho Geral para as propostas de planos de acção dos candidatos a Reitor. A figura 1 consta do documento “Bases para Discussão” apresentado e discutido em Conselho Geral.

É com esta **situação de partida** de diagnóstico do Conselho Geral que estamos confrontados e que importa que assumamos para a enfrentar colectivamente.

Onde queremos estar daqui a quatro anos, o **ponto de chegada**, e como lá chegar, é a proposta de meta e de plano de acção para o efeito que enquanto candidato me proponho apresentar-vos.

PONTO DE PARTIDA E CHEGADA Diagnóstico e Enquadramento

- **DIAGNÓSTICO DO CONSELHO GERAL**
“Análise da Situação Actual – Bases para discussão”
2013: Entre últimas posições no ranking das universidades portuguesas
- **ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO**
“UE - Horizonte 2020 um contributo estratégico”
Planos de acção das candidaturas a Reitor
2017: Posição intermédia no ranking das universidades portuguesas

Figura 1 // **RECONHECIMENTO NACIONAL
11.º EM 14**
(CG, bases para discussão, p. 110)

	U. Porto	ISCTE	UTL	U. Coimbra	UNL	U. Minho	U. Lisboa	U. Aveiro	U. Madeira	U. Algarve	U. Évora	U. UBI	U. Açores	U. UTAD
Atractividade	1	2	4	7	3	6	8	9	5	14	11	12	13	10
Ocupação Efectiva de Vagas	1	3	2	4	5	6	7	8	12	14	11	10	13	9
Nº Diplomados por Docente	4	1	12	6	11	3	9	7	5	2	10	8	13	14
Taxa de Desemprego	7	6	3	8	4	11	5	9	1	10	12	13	2	14
Produção Científica	3		6	2	7	4	5	1	12	9	10	11	13	8
Ranking Internacional	1		2	3	4	6	5	7			8			
Média	2,8	3,0	4,8	5,0	5,7	6,0	6,5	6,8	7,0	9,8	10,3	10,800	10,800	11,0
Ranking Nacional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14



Queremos deixar de estar entre as últimas posições e **em 2017 estar numa posição intermédia do ranking** das Universidades portuguesas.

Antes de mais importa perceber a audácia e o desafio colectivo a que nos propomos ao fixar essa meta. A figura 2 ilustra esse significado melhor que palavras. Estar numa posição intermédia significa disputar um lugar com as Universidades de Aveiro e do Minho. Mas **reduzir a grande diferença** no valor da média que nos separa das restantes universidades significa **melhorar a nossa posição nos diferentes indicadores** considerados.

Essa meta agregada para 2017 expressa no indicador “**ranking**” é, na figura 3, desagregada para os indicadores propostos pelo Conselho Geral, **atractividade, eficiência, empregabilidade, investigação e produção científica e transferência de conhecimento**, e comparada com a situação actual (2013), que representa o enquadramento estratégico solicitado pelo Conselho Geral. Os valores indicados são as **metas fixadas que pretendemos alcançar** em 2017.

Os próximos dois pontos deste plano de acção apontam para caminhos indispensáveis para chegar a essas metas. Incluem necessariamente **orientação estratégica e implementação operacional e capacitação da gestão** para a tomada de decisão.

Figura 2 // **RECONHECIMENTO INTERNACIONAL**
8.º EM 9
(CG, bases para discussão, p. 108)

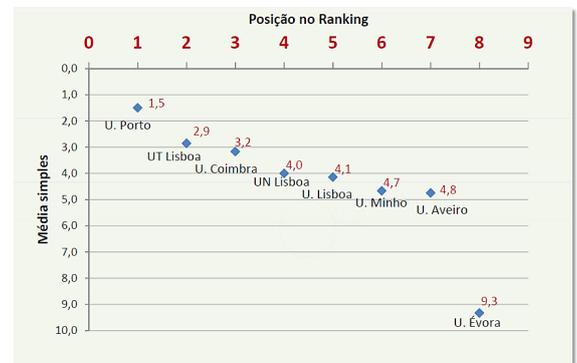
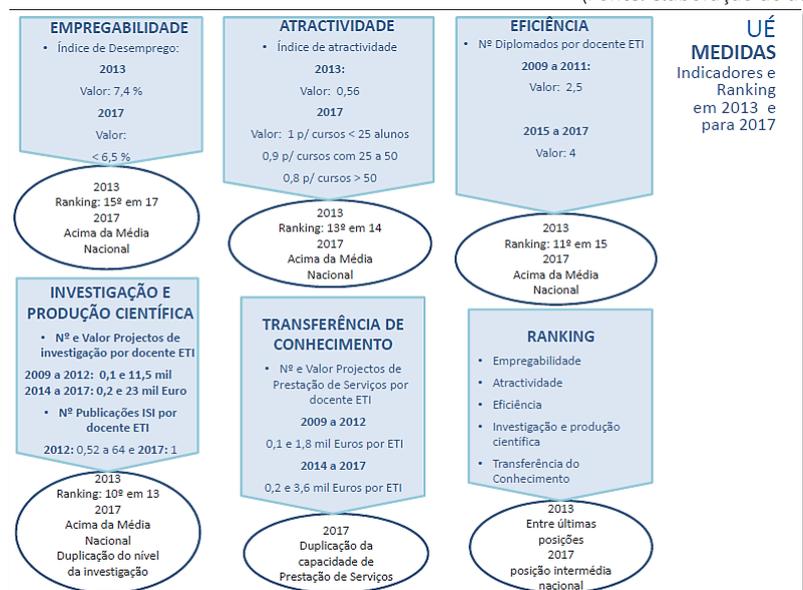


Figura 3 // **META ESTRATÉGICA**
Desagregação por indicadores
(Fonte: elaboração do autor)



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

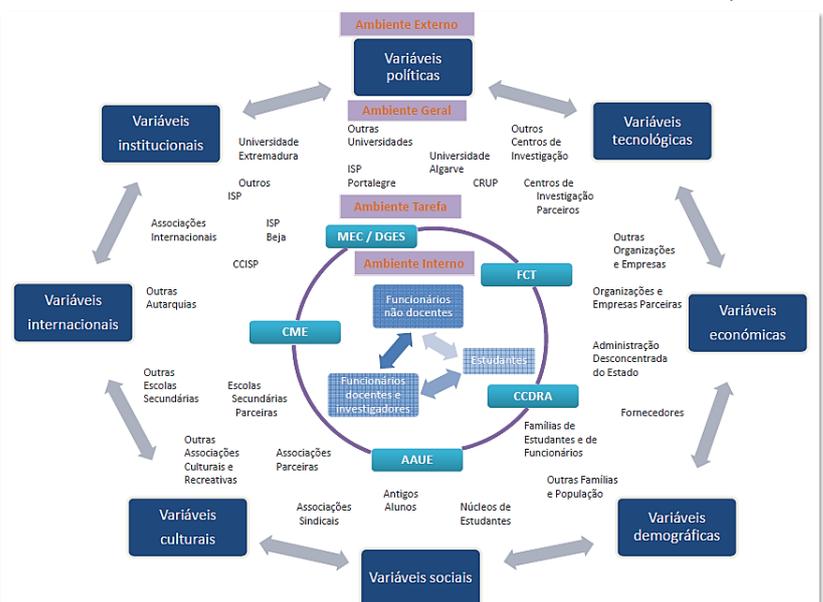
Identidade definidora de parcerias estratégicas

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

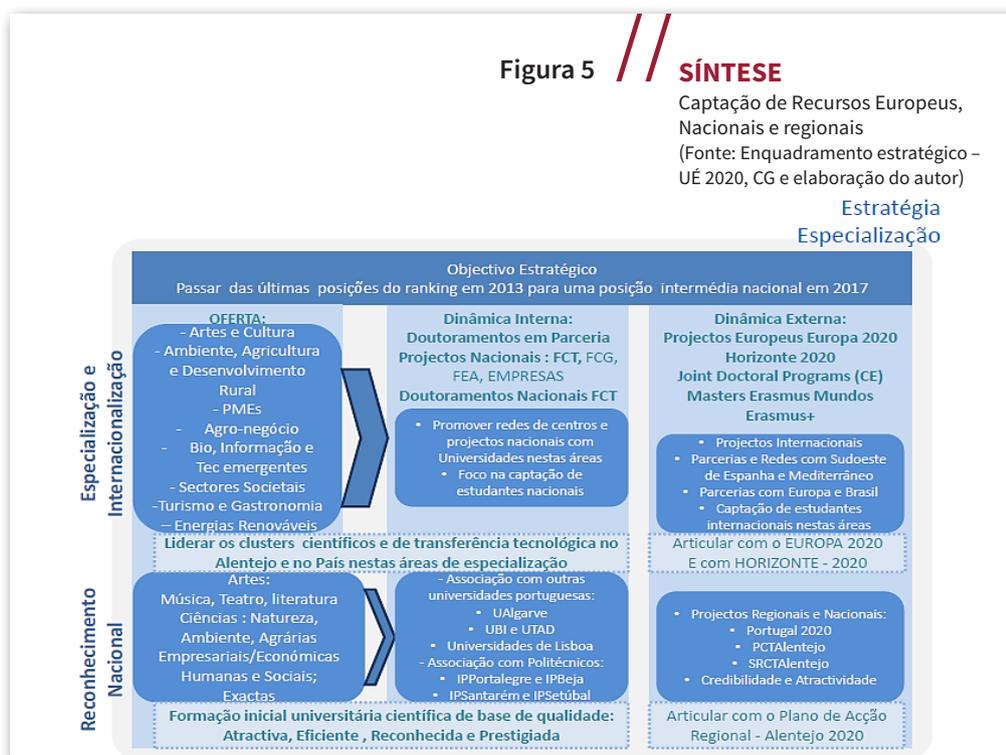
- **PALAVRAS-CHAVE**
Clima e Alterações, Sol, Energia, Biodiversidade, Ambiente, Mar, Terra e Recursos Naturais, Agricultura, Empresas, História, Educação, Arte, Música, Teatro, Literatura, Património, Cultura, Saúde e Turismo
- **ÁREAS-ALVO**
Artes e cultura; Ambiente, agricultura e desenvolvimento 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 fazemos 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

desenvolvimento e acompanhamento pessoal. Numa fase mais actual, estes cursos são possíveis através de parcerias entre universidades ou procurando instalar e desenvolver centros de investigação, necessariamente avaliados e muito bem classificados, agrupando investigadores e pólos de várias instituições. No futuro, as instituições só poderão oferecer e manter doutoramentos em áreas em que tenham reconhecidamente qualidade. Para tal precisam também de internacionalizar esses doutoramentos e captar professores, investigadores e estudantes graduados internacionais.

Para o conseguir é fundamental **estruturar** a Universidade **em torno de um conjunto de projectos** fundamentais que transmitirão a nossa identidade e que permitirão fazer **convergir as nossas actividades e esforços para alcançar objectivos, realizações e sucessos**. Esses projectos **constituirão e revelarão nacional e internacionalmente a nossa especialização** e promoverão o nosso **reconhecimento ao nível da investigação mundial**. Esta necessidade foi sentida pelas direcções dos centros de investigação no recente processo de avaliação das unidades de investigação, ainda em curso, em que foi notória a falta de orientação estratégica da Universidade no seu todo para os seus centros de investigação instalados em relação ao que lhes foi pedido - um projecto estratégico para o centro, concertado com os objectivos científicos, da Instituição, da região e do País.

A Universidade de Évora tem 13 centros de investigação reconhecidos pela FCT, 3 cátedras e 6 centros não reconhecidos, a que estão associados a 32 programas de doutoramento, que são conjuntamente com outros elementos a referir neste ponto representados na figura 6. **Não é desejável alterar e reconfigurar**



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 **percursores 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.

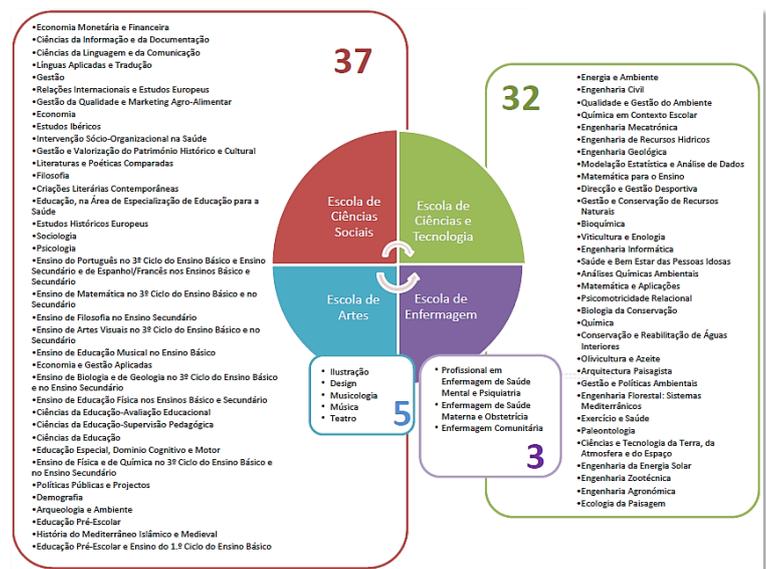
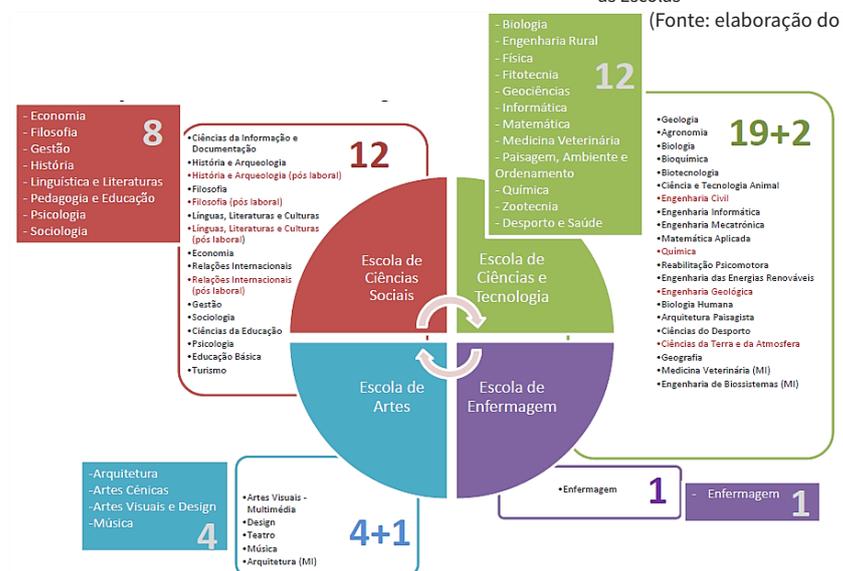
A Universidade de Évora oferece actualmente cerca de três dezenas e meia de licenciaturas e mestrados integrados e perto de 80 mestrados. A situação actual em termos de oferta de formação inicial e intermédia pelas escolas e departamentos que as integram é caracterizada na figura 7. Os cursos de formação 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.

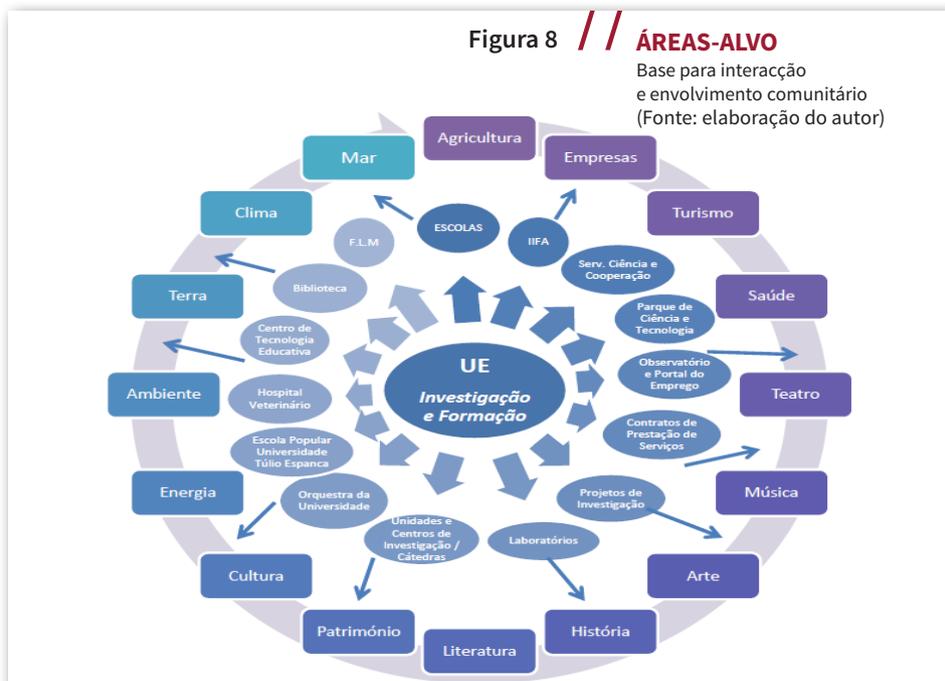
A COOPERAÇÃO E TROCA DE CONHECIMENTO

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 **biosistemas**. 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 tutelar 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

3.2 Gestão por objectivos

Falamos muitas vezes nas Escolas e nos seus departamentos e nos serviços sem ter uma noção das suas actividades, diferenças de **envolvimento do seu pessoal nos objectivos da universidade**, e do seu **contributo para docência e gestão dos cursos** dos diferentes níveis, **investigação produzida e publicada, projectos e prestação de serviços**, em termos de indicadores de avaliação institucional. A nível institucional é indispensável definir regras e indicadores transversais para orientação geral da Universidade.

A meta e os valores dos indicadores **objectivo de atractividade, eficiência, empregabilidade, investigação e produção científica e transferência de conhecimento** seleccionados pelo Conselho Geral e apresentados serão **desagregados por Escolas e Cursos e estabelecidos para cada ano durante o período do plano de acção 2014-2017**. Por essa via as Unidades Orgânicas serão envolvidas no quadro de objectivos fixados para o futuro, orientando os seus projectos em curso e novos projectos e actividades para a prossecução desses objectivos e o alcançar das metas.

A **gestão das unidades orgânicas por objectivos** terá por base a **utilização destes indicadores** que permitirão **planear, implementar e controlar o nível prossecução das actividades e acções** para atingir esses objectivos. Se para o efeito se entender apropriado utilizar mais indicadores devem ser escolhidos de entre o quadro de indicadores disponíveis da avaliação institucional da Universidade os considerados apropriados. A **desagregação dos indicadores** revelará de **forma transparente a posição relativa e desempenho** e permitirá monitorar por unidade orgânica e **serviço** o seu e o seu **contributo face às metas estabelecidas**.

A tomada de decisão baseada nestes indicadores viabilizará uma **afecção de recursos** da Universidade que **permita o desenvolvimento de unidades, áreas e cursos** que promovam o seu desenvolvimento.

- ORGANIZAÇÃO

Reitor

Vice-reitores:

- Área Académica
- Área da Cooperação e Internacionalização
- Área de Planeamento e Qualidade

Director do IIFA:

- Área da Ciência e Investigação

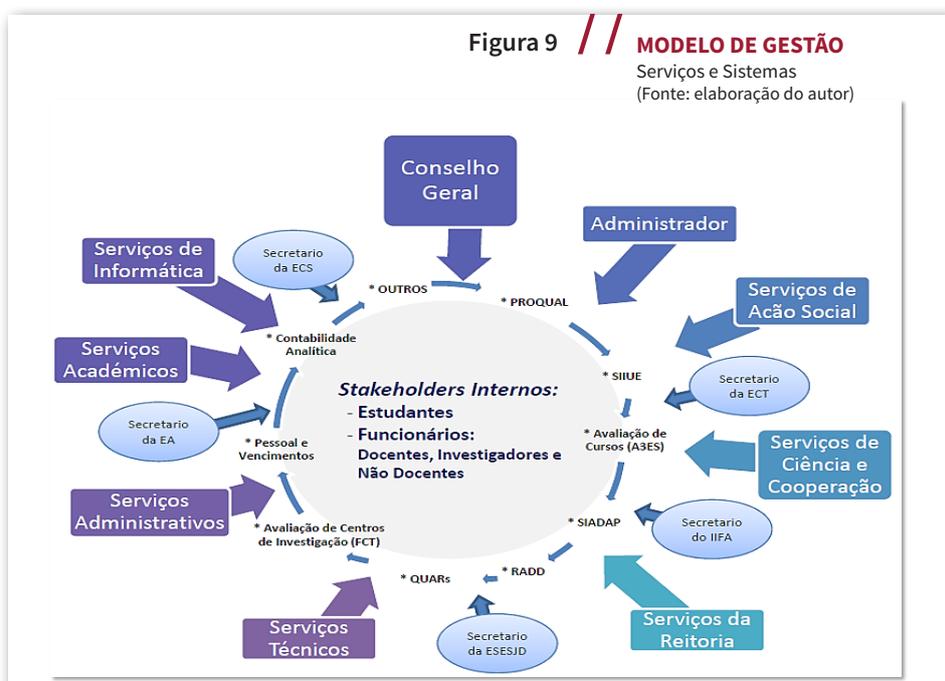
Pró-reitores:

- Marketing, Comunicação e Imagem
- Outros dossiers a definir

3.3 Sistemas de informação e Instrumentos de gestão

Há um conjunto muito relevante de **sistemas de informação**, a que falta a **contabilidade analítica**, e de **instrumentos**, conforme apresenta na figura 9, que são indispensáveis para **suportar a tomada de decisão**. Estes sistemas de informação e instrumentos servem para apoiar a gestão da **Universidade** e das suas **Unidades Orgânicas** e **Serviços** aos vários níveis, académico, ciência e investigação, cooperação, planeamento e qualidade, nomeadamente o **planeamento, avaliação e monitorização** de acções e actividades e no que toca à afectação de recursos humanos e financeiros.

Os **QuaRs**, os **Planos e Orçamentos anuais**, os **Relatórios Anuais de Actividades** devem estar integrados e associados a objectivos a alcançar que devem ser monitorados com o **SIUE**, os **Relatórios de Avaliação dos Cursos** pela A3ES e dos **Centros de Investigação** pela FCT, dos **Sistemas de Avaliação de Desempenho do pessoal docente não docente**, entre outros.



3.4 Gestão financeira equilibrada

A Universidade de Évora gasta anualmente em pessoal mais do que tem recebido de dotação orçamental do Estado. Em **2010**, a **dotação do OGE aumentou em mais de 4,4 milhões de euros**, resultante do **contrato de financiamento**, que permitiu **resolver a parte esmagadora da dívida acumulada** pela Universidade. Os valores a partir desse ano, são, em termos reais, mais difíceis de interpretar face à implementação de cortes e

reposições, mas têm, obviamente, **decrecido sucessivamente**. A dotação em 2013 ter-se-á situado à volta dos 32 milhões de euros. Com a quebra de dotação face a exiguidade de recursos esta equação vai ser cada vez mais difícil de resolver.

Temos que **caminhar estruturalmente noutra direcção**. É necessário dimensionar a massa salarial permanente de forma a ajustá-la **ao financiamento permanente** e não recorrer a receitas de actividades suplementares para o seu financiamento.

A longo prazo o dimensionamento do pessoal permanente da Universidade não pode exceder os **60% a 70% do financiamento anual do Estado**. O restante pessoal tem que ter vínculos em função de projectos de investigação, actividades de prestações de serviços e outras temporárias que contratemos.

A médio prazo, o tecto financeiro para pessoal permanente tem que ser mais baixo e representar uma componente que possibilite ter **flexibilidade para contratar** colaboradores **em função dos ciclos, procura, áreas emergentes, projectos, bolsas, cátedras**, entre outras.

Não é o corte sucessivo e generalizado, em todas as áreas, que resolve pois vamos definhando em todas as áreas. Devemos, progressivamente, caminhar para estes patamares, não substituindo pessoal em áreas com menor financiamento e número de alunos, e contratando, desta forma, em áreas que estão em desenvolvimento. É necessário **adoptar políticas de actuação, dispor dos instrumentos de avaliação e controlo**, e progressivamente **capacitar a gestão** das unidades orgânicas para **descentralizar a tomada de decisão**. Mas é preciso fazê-lo de forma planeada e não na urgência de substituição de uma pessoa por outra. A **rede regional**, com a aproximação aos politécnicos e vice-versa e necessidade de gestão integrada de recursos comuns, **será um desafio** importante para o futuro, também para estes efeitos

No entanto, no **curto prazo**, a solução para este desequilíbrio só pode ser alcançada com um **aumento de receitas**. Se temos custos fixos ou encargos permanentes, nomeadamente



peçoal, acima de níveis razoáveis para o funcionamento, é necessário de forma permanente ter níveis de receita que baixem os custos fixos, em termos relativos. Podem vir de várias fontes, incluindo OGE, receitas próprias e *overheads* de projectos e de prestações de serviços. A **orientação para a avaliação e reconhecimento da contribuição individual e colectiva** para as **metas fixadas** deve ser entendida como um incentivo à participação e prossecução dos objectivos comuns.

3.5 Gestão de pessoal

GESTÃO DO PESSOAL DOCENTE ORIENTADA PELO RECONHECIMENTO DO MÉRITO

A Universidade deve contar com **pessoal docente** e de **investigação permanente** de **grande qualidade**, qualificado, e um conjunto de colaborações externas, inclusive internacionais, que possibilitem flexibilidade e **capital relacional adequado para renovação de ideias, projectos, assuntos, ópticas, perspectivas**, características indispensáveis a uma organização dinâmica.

A médio e longo prazo, a Universidade deve procurar um melhor equilíbrio nos vínculos dos recursos humanos, **flexibilizando parte dos recursos humanos em função da actividade não permanente** através de contractos de colaboração de curto prazo, ou seja até um ano, nomeadamente de estudantes, professores, investigadores e pessoal técnico, como **estágios, bolsas e sabáticas**, por exemplo, e de médio prazo, até cinco anos, como **cátedras, pós-doutoramentos, projectos** de média e longa duração, entre outros.

Simultaneamente, é fundamental abrir **oportunidades de progressão na carreira** abrindo concursos para professor associado e catedrático, dando a possibilidade de reconhecer o mérito aos docentes e investigadores da Universidade que têm investido nas diversas áreas de missão, com relevância para a **ciência e investigação**, mas **reconhecendo o esforço e qualidade na docência** das nossas formações, **investigação aplicada e cooperação nas áreas-alvo**, e colaboração na **gestão universitária**.

GESTÃO TRANSPARENTE E EXIGENTE DO PESSOAL NÃO DOCENTE

Os funcionários não docentes dão um contributo fundamental para a qualidade de funcionamento da Universidade e para a prossecução dos objectivos. **Motivar o pessoal**

não docente para uma **participação proactiva** nos destinos e actividade colectiva da UÉ é imprescindível. Assim, importa promover a **criação de condições de trabalho físicas e psicológicas para o desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal não docente**.

A progressão de carreiras e as regras para o efeito são questões fundamentais. Promoções e acesso a categorias superiores podem ser reduzidas em períodos de maiores dificuldades mas têm que ser previstas e implementadas em função do desempenho institucional e do desenvolvimento global. Devemos reivindicar esse direito para os que se mais se empenham e apresentam resultados com valor social.

Importa ainda destacar a necessidade de adoptar **procedimentos de recrutamento** de pessoal dirigente **por concurso** público, **transparente, exigente e aberta**. O mesmo deve ser adoptado em termos política de preenchimento de posições internas baseada em **procedimento interno** de igualdade de oportunidade aberto à participação dos funcionários não docentes com **perfil de lugar e critérios de selecção**.

O **recrutamento** de colaboradores para **funções permanentes** com **contractos temporários** ou a termo certo **não deve ser prosseguido** como na prática ainda é frequente fazer. Os colaboradores temporários que permanecem anos na instituição criam, naturalmente, a expectativa de ter vínculo ou contrato sem termo. Se essa é a característica do posto de trabalho deve ser preenchido por pessoal interno permanente. Não havendo recursos humanos permanentes para desempenhar as funções abra-se a posição a concurso externo, passando o vínculo a sem termo, depois de um período experimental ou de um período máximo a termo razoável e legal.

Apoiar a **formação permanente do pessoal** não docente dos vários níveis é particularmente relevante quando falamos de uma Universidade e da sua missão. A **criação do provedor do funcionário** pode ser útil para de forma permanente implementar mecanismos de gestão transparente e para apoiar no diagnóstico de necessidades e respostas aos anseios do pessoal não docente.

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

A Universidade tem como **pilar fundamental** da sua missão a **criação e transmissão de conhecimento**. Os estudantes são o objecto fundamental para que se orienta esse esforço. A Universidade, num sentido amplo, constitui para os estudantes um “espaço” de

aprendizagem de formação técnica e científica e de enriquecimento da sua personalidade, através de princípios, valores e comportamentos éticos, humanos e sociais.

Um **diálogo permanente** com os **estudantes**, nomeadamente com os seus representantes, é útil para monitorizar as suas necessidades, diagnosticar o que é prioritário para o seu desempenho e perceber o que os preocupa, em termos de realização e desenvolvimento. Por isso, **reuniões com periodicidade fixa**, por exemplo mensal, com a **AAUE** para troca de pontos de vista e acompanhamento da situação a cada passo relativamente a principais actividades, **envolvimento proactivo de alunos**, funcionamento dos serviços, da acção social, entre outros pontos, poderão ter resultados muito positivos.

Melhorar a qualidade da formação e o **nível de serviço ao estudante** por parte das **unidades orgânicas** e seus departamentos e dos **serviços**, deve ser uma actividade e objectivo permanente. Intensificar a cooperação com a AAUE pode ajudar a detectar e promover a resolução de problemas de alunos e proporcionar a oportunidade a serviços, que não funcionem apropriadamente, a melhorarem o seu desempenho. Há inúmeros planos em que o reforço da cooperação e o permanente diálogo com a AAUE pode melhorar a formação e os diferentes serviços prestados aos estudantes através do **permanente diagnóstico de problemas** e da promoção da sua **resolução**, em cooperação com o provedor do estudante.

3.7 Marketing, Comunicação e Imagem

A **comunicação interna e externa** é crítica, nos nossos dias, para transmitir não só o que é uma instituição, mas também para ajudar a transformar a cultura da organização para o que se quer que seja. O **marketing** tem essa filosofia e requer uma permanente aposta em termos de **criatividade, design e inovação alinhadas com a orientação estratégia e operacional** a adoptar. **Valorizar a marca** e **os cursos** da Universidade exige profissionalismo e promoção institucional no exterior.

Importa, também, reforçar a imagem e a comunicação interna para **promover o conhecimento institucional**, a motivação, a cooperação, a participação e **envolvimento de todos os grupos profissionais e sociais** nos objectivos colectivos da Universidade.

CONCLUSÃO

Portugal vai continuar a atravessar **tempos difíceis**. Serão tempos continuados de escassez de recursos que serão propícios a visões e acções de progressiva **consolidação e redução orçamental**.

Na ciência e ensino superior e no **interior** do País essas reduções devem ser particularmente pensadas pois, por um lado, significam, na prática, num contexto socioeconómico de particular dificuldade para as famílias, **condicionar os direitos à educação** dos nossos jovens e **à esperança de terem um futuro** e, por outro lado, representam uma parcela de **poupança potencial muito reduzida**.

Prosseguir uma consolidação orçamental não **reformando**, estruturalmente, o nosso estado social e, em particular, o Ensino e a Ciência, sem **definir princípios, âmbitos e objectivos** para a **acção do Estado** e, conseqüentemente, das **políticas públicas**, junta mais dificuldades aos que já têm muitas dificuldades. Impõe-se fazê-lo e, como instituição pública e universidade, temos que dar o nosso **contributo individual e colectivo**.

Na minha **acção de Reitor** tentarei convosco prosseguir **preparando e reformando** a Universidade **para novos tempos**. Teremos que ousar, pensar global, mudar as nossas próprias mentalidades e cultura institucional **abrindo a Universidade** ao exterior e ao mundo. Mas, terei sempre presente que **somos uma universidade pública** e que **estamos no interior do País**. Teremos que ter **vontade e criatividade** para **innovar e empreender** em tempos de desânimo. Mas, mobilizarei a nossa **confiança e adesão** para a captação dos recursos materiais e financeiros. Teremos que ser criteriosos e rigorosos na gestão dos recursos. Mas, saberei bem que gerir **uma Universidade tem objectivos ambientais, sociais e culturais**, muito para além dos económicos de uma organização empresarial.

A meta fixada neste plano de acção para os próximos quatro anos **é ambiciosa**. Só será possível alcançar os nossos objectivos com **colaboração, participação e pro-actividade de todos**. Todos contamos e devemos contribuir para a atingir. É um desafio a que todos não devemos regatear **vontade, dedicação, trabalho e criatividade**. Não há exclusões nem isenções. Estou certo que, também, todos **partilharemos** dos **benefícios** alcançados. A Universidade somos nós todos: estudantes, funcionárias e funcionários não docentes, docentes e investigadores. Conto convosco.