

PLANO DE ACÇÃO

2010-2013

“COM CIÊNCIA
FORMAMOS PESSOAS E
VALORIZAMOS O PATRIMÓNIO
RUMO AO DESENVOLVIMENTO”

CARLOS A. F. MARQUES

Candidatura a Reitor da Universidade de Évora

Dezembro 2009

Índice	Página
SUMÁRIO	V
NOTA INTRODUTÓRIA	1
1. OS “DIAS” DA CRISE E DA NOSSA CRISE	3
2. MOTIVOS	5
3. ENQUADRAMENTO NACIONAL E EUROPEU	9
4. TEMPOS DE REFORMA, DE DESAFIO E DE MUDANÇA	11
5. TAREFAS FUNDAMENTAIS DO PRÓXIMO REITOR	15
6. LINHAS DE ORIENTAÇÃO GERAL (OG)	19
6.1 PRINCÍPIOS E VALORES ORIENTADORES DA CULTURA INSTITUCIONAL (OG.1)	21
6.2 VISÃO ESTRATÉGICA (OG.2)	25
6.2.1 Investigação	32
6.2.2 Formação	34
6.2.3 Cooperação	40
6.3 CONCRETIZAR UMA REFORMA ESTRUTURAL (OG.3)	45
6.3.1 ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNANÇA	47
6.3.2 POLÍTICAS E MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS, SISTEMAS E PROCESSOS	52
6.3.2.1 Política e Gestão de Pessoal Docente e Não Docente	52
6.3.2.2 Modelo de Implantação e Gestão dos Espaços, Instalações e Equipamento	60
6.3.2.3 Gestão Económica e Financeira e Sistema de Informação para a Gestão	63
6.3.2.4 Gestão Científico-Pedagógica e Sistema de Garantia de Qualidade	65
6.3.2.5 Comunicação e Promoção Institucional	66
6.4 SANEAR A SITUAÇÃO FINANCEIRA (OG.4)	67
CONCLUSÃO	71
Anexo: Acções de avaliação da situação actual e propostas de acção por área.	73

SUMÁRIO

1. A Universidade de Évora e a sua gestão têm sido submetidas a avaliações recentes executadas por equipas de entidades externas, nomeadamente do Tribunal de Contas, da Associação Europeia das Universidades e do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Ensino Superior. O diagnóstico dos desafios e dos problemas fundamentais que a Universidade de Évora enfrenta está feito em relatórios recentes internos, os de Auto-Avaliação e para preparação do Contrato de Recuperação Económica e Financeira da Universidade, para preparação dessas avaliações. Adicionalmente, as recomendações que deve adoptar constam dos relatórios, do Relato de Auditoria Horizontal do Tribunal de Contas, Final de Avaliação da Associação Europeia de Universidades e de Auditoria Externa à Gestão da Universidade de Évora do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Ensino Superior (MCTES), das avaliações externas.

A última destas avaliações, é, particularmente, negativa para a Universidade e as suas recomendações condicionadoras do seu futuro. Globalmente, conclui que a Universidade está sobredimensionada para o serviço público de ensino superior que presta, é mal gerida e não tem uma estratégia regional para complementar receitas. Por isso, recomenda que tem que racionalizar a sua oferta de formação e adequar a estrutura orgânica do pessoal docente e não docente, racionalizar a sua implantação física, alterar, radicalmente, o modelo de gestão e de controlo e estabelecer uma estratégia de desenvolvimento com a região. Estes são os problemas estruturais que temos que resolver.

Este plano baseia-se nesse diagnóstico, acolhe a maior parte das recomendações dessas avaliações externas e propõe um conjunto de acções para implementar essas e outras que considero fundamentais. Muito sucintamente, o “caminho” que temos que fazer, caminhando, é o seguinte:

Se temos o corpo de pessoal docente e não docente sobredimensionado, a solução a curto prazo a adoptar não pode ser, até por imposições legais, a de reduzir pessoal mas a de aumentar e

concentrar a actividade na área da docência, ou seja, captar e formar mais alunos, e a de aumentar e diversificar a restante actividade, isto é, obter e realizar mais investigação financiada e aumentar os resultados da produção científica, incrementar a cooperação com a comunidade e permutar recursos e serviços com instituições públicas e privadas, nomeadamente estudos, projectos, planos, consultadoria, assessoria, bolsas e estágios, entre outros.

Difícilmente podemos pensar num modelo de implementação alternativo. O que podemos fazer, a este nível, é a médio prazo promover o seu ordenamento por unidade orgânica e, no curto prazo, gerir melhor e racionalizar os espaços, apurando os seus custos e articulando a sua gestão descentralizada com as Escolas, concentrando actividades normais e extraordinárias em menos áreas e com custos mais baixos, incentivando hábitos e comportamentos de utilização racional de recursos (energia, água, conservação de equipamentos, etc.) e investindo em novos equipamentos e tecnologias com menores custos de consumo e de manutenção.

Se gerimos mal, temos que passar a gerir bem. Impõe-se uma alteração da forma de gerir, de mentalidades e de atitudes comportamentais de todos e, complementarmente, impõe-se, ainda, uma reforma estrutural do modelo de informação e de gestão e controlo aos níveis académico, administrativo, financeiro e técnico.

2. O diagnóstico da situação financeira da Universidade permite identificar o “cerne primário do problema nos encargos salariais e, em particular, daqueles que se referem ao corpo docente” (p. 2, Relatório para Preparação do Contrato de Recuperação Económica e Financeira, 2008). A resolução do problema financeiro da Universidade passa, também, exactamente, por resolver a sua principal causa, a gestão do pessoal docente.

Considera-se fundamental corrigir o desequilíbrio estrutural de desajustamento do pessoal face às necessidades de serviço

docente, determinadas pela procura, o número de alunos, e pela oferta, as unidades curriculares dos cursos. Se o número de alunos não sustenta o actual efectivo docente, é necessário adoptar políticas de gestão de pessoal racionais e muito criteriosas de:

- Redução gradual do corpo docente e não docente através da não substituição de saídas de efectivos e com contratações ou renovações, a título excepcional, para formações estratégicas ou com procura e conseqüente *trade-off* benefício custo, de curto prazo, muito favorável;

- Aumento de actividade e flexibilização dos tipos, regimes e combinações de diferentes serviços de docentes, que suportem custos com pessoal, aliviando encargos, e que promovam a experiência, qualidade e resultados dos docentes e da instituição, nomeadamente projectos de investigação, projectos com empresas de investigação e desenvolvimento, licenças por períodos de média duração, em outras instituições de ensino superior ou em centros de investigação, bolsas, estudos e planos, assessorias especializadas e outros contratos de prestação de serviços;

- Melhoria da qualidade e estímulo ao mérito do pessoal docente e não docente através da abertura de concursos para contratação de pessoal docente e não docente das categorias superiores das carreiras, abrindo perspectivas de progressão profissional dos potenciais opositores internos ou de candidatos externos de qualidade.

3. Estando implantada numa região com fraca população e pouco desenvolvida, mantendo as actuais orientações de oferta de formação muito diversificada, a Universidade de Évora tenderá a ter, progressivamente, uma menor procura. A estratégia proposta para inverter essa tendência é a de concentrar e ligar as actividades de investigação, formação e cooperação e desenvolvimento em áreas de conhecimento com competitividade actual e de potencial regional. A visão estratégica proposta de que “com ciência formamos pessoas e valorizamos o património rumo ao desenvolvimento”, para orientar e suportar a selecção das

áreas de concentração da actividade, é baseada na situação e contexto geográfico, nas pessoas e no património da região. A política de investigação tem que ser baseada nos centros e grupos de investigação existentes e na promoção de massa crítica científica em áreas estratégicas. A formação de nível mais avançado estará ligada às apostas estratégicas científicas. A de 2º ciclo terá que ser racionalizada tendo em conta a procura e a capacidade de investigação e a oferta de formação inicial e de vagas será direccionada para cursos com maior procura, com maior capacidade de captação e com maior número de alunos. A cooperação na investigação e na formação privilegiará a selecção e ligação a instituições de referência e a redes nacionais, regionais e internacionais de cooperação científica e de mobilidade de docentes e investigadores, nessas áreas científicas e de formação. Com estas apostas, a ligação das actividades de formação e de investigação e desenvolvimento, incluindo as unidades tecnológicas e laboratoriais, às da comunidade empresarial e às da administração regional e local será promovida e facilitada, o que promoverá o desenvolvimento e a apresentação de novas oportunidades de aplicação de conhecimento, empreendedorismo e inovação, para apoiar o crescimento da economia local e regional.

4. Esta estratégia de afirmação tem que incluir e ser complementada, também, por outra vertente fundamental que é a aposta num modelo de formação estruturado por perfis de formação e, devidamente, articulado com a formação superior politécnica que é oferecida na região.

De cada vez maior importância, face ao aumento da procura pelos 2ºs ciclos que trouxe a “Bolonzização”, é a oferta de perfis de formação integrando e estruturando os diferentes cursos e níveis de formação internos, nomeadamente através da oferta de 2ºs ciclos mais especializados, integrada com a de 1º ciclo, de banda larga, nas ciências em que se estruturam as Escolas ou que agrupem conjuntos de seus departamentos.

Os Institutos Politécnicos (IP) de Beja e Portalegre também concorrem com a Universidade na captação de alunos, principalmente, de formação inicial. A política de oferta de formação de cada instituição terá que ser baseada numa política de cooperação, diria mesmo, de oferta de formação conjunta, que valorize e potencie as componentes de formação superior politécnica e universitária e, conseqüentemente, as instituições individualmente. Importa definir e oferecer, em parceria com os com os IP da região, a oferta de perfis de formação avançada em articulação com a oferta de 1^os ciclos desses politécnicos. Devemos especializar a nossa oferta em cursos de natureza universitária e só oferecer cursos de natureza politécnica em parceria alargada com os IP. Assim, poderemos adequar e articular os cursos existentes e a oferta de novos cursos de formação na base de consórcio com os politécnicos, aumentando a escala de formação, distribuindo o serviço docente pelas diferentes IES, racionalizando e especializando os recursos humanos em função da natureza, áreas e capacidades existentes, evitando a competição regional na oferta de formação e a dispersão adicional de recursos e fortalecendo-a relativamente a outras alternativas nacionais e internacionais.

A médio prazo, a Universidade deve, também, procurar conferir identidade ao seu modelo de formação, definindo e aplicando conteúdos e características comuns, transversalmente aos cursos, para fomentar a aquisição de competências que considere fundamentais para cada nível ou área de formação.

5. O desenvolvimento do Alentejo exige enfrentar os desafios da competitividade das áreas e *clusters* tradicionais e emergentes através da criação e aplicação de conhecimento de base tecnológica, empreendedorismo e inovação empresarial e social.

Promover esta orientação é fundamental, particularmente, no contexto do projecto em curso do Parque de Ciência e Tecnologia, e de outros projectos regionais complementares, bem como da sua implementação, sobretudo da sua sustentação futura,

através de um modelo de financiamento adequado. Para tal deveremos direccionar os nossos valores e procedimentos para a procura exterior percebendo e antecipando as necessidades da sociedade e as oportunidades para produzir conhecimento, flexibilizando e valorizando a participação dos docentes e investigadores em dedicação exclusiva em projectos de investigação, apoiando a incubação de empresas ligadas à aplicação de resultados desses projectos, promovendo a captação de empresas para desenvolvimento de projectos em parceria e apoiando a formação e participação de plataformas e redes de intercâmbio de informação, de promoção de projectos comuns e das actividades de unidades de investigação tecnológica e laboratoriais.

6. A necessidade de realizar uma reforma estrutural da Universidade, transversal a todos os seus intervenientes e sectores (pessoas e organização) e do seu modelo de gestão, é apontada em todas as auditorias e avaliações internas e externas que, sucessivamente, têm sido feitas à Universidade.

Optámos, há muito pouco tempo, por alterar a matriz estrutural de refundação da Universidade, criando Escolas. Pretendemos que tenham os seus próprios projectos de desenvolvimento e pensamos que com essa forma de organização prosseguiremos com mais eficiência e eficácia a missão da Universidade. Tal só será possível descentralizando o nível de tomada de decisão e de gestão dos recursos, de acordo com o princípio da subsidiariedade e com as políticas e procedimentos globais de gestão dos recursos públicos, e, simultaneamente, responsabilizando as Escolas pela sua contribuição relativa para os objectivos que a Universidade quer atingir. Por sua vez, isto só se pode fazer com um modelo de informação que, através de indicadores padronizados, permita conhecer e avaliar, objectivamente, os recursos e resultados de cada Escola. O objectivo fundamental da reforma estrutural do modelo de gestão da Universidade é o de alterar os sistemas, processos e procedimentos para cumprir o que legalmente está fixado (a Universidade ainda não apresenta as suas

contas e resultados como legalmente está obrigada a fazer com base no Plano Oficial de Contabilidade – Educação) e para servir de instrumento de suporte à gestão e à supervisão de actividades das Unidades Orgânicas e de Outras estruturas (Serviços e Unidades científico-pedagógicas) e da Fundação Luís de Molina.

7. É com o contributo de todos e de cada um de nós, com as nossas características individuais e os padrões e valores pessoais predominantes, que se estabelecem os princípios da nossa vivência e que se forma o nosso património cultural, ou seja, a nossa cultura institucional. A percepção de que não se aplicam a todos os mesmos princípios e critérios de igualdade de oportunidades, promovem a desmotivação, a falta de participação, a incapacidade de mobilização efectiva, provocam reacções negativas e atitudes contraproducentes para a cultura da organização e para o seu funcionamento.

Todos temos que estar convocados para o desafio que temos pela frente. A todos é preciso chegar uma mensagem de respeito e de entusiasmo. Para que uma adesão colectiva perdure no nosso modelo cultural, temos que saber partilhar e agir de acordo com os valores éticos e deontológicos profissionais pautados pelos princípios da **participação e cooperação, da coesão, da igualdade de oportunidades e da avaliação e do reconhecimento do mérito**. Todos temos o dever de nos envolver, participar e cooperar para a prossecução da sua missão e fins. Fazemos parte da mesma Universidade e procuramos, em conjunto, de forma unida e solidária, alcançar os seus objectivos. Aplicamos as mesmas leis, regulamentos, critérios, regras e procedimentos. Temos o direito de ser avaliados e de ver reconhecido e recompensado o mérito relativo da nossa contribuição para a qualidade da Universidade.

NOTA INTRODUTÓRIA

Não me parece poderem existir dúvidas na mente dos Conselheiros quanto à prioridade da questão da situação financeira da Universidade nem das propostas que os candidatos a Reitor apresentam para a sua resolução como critério de peso fundamental na sua escolha.

Este plano de acção tem como um dos objectivos fundamentais a resolução dessa questão. Mas, a generalidade dos seus objectivos vai muito para além da solução desse problema. Pretendo com este plano de acção propor, de forma autêntica, genuína e alargada a todos os que quiserem envolver-se, uma linha de rumo prospectiva para a prossecução do cumprimento da missão e fins da Universidade de Évora e, simultaneamente, para satisfação das suas expectativas profissionais e pessoais.

Importa referir, antes de mais, que parto do pressuposto fundamental de que há orientação e vontade política do Estado, através do seu Governo, para promover e apoiar o desenvolvimento da Universidade e da “circunstância” em que está implantada, que se manifestem e concretizem na adopção de instrumentos económicos e financeiros de política de coesão, nomeadamente de factores apropriados no investimento e no financiamento do ensino superior e da ciência, tecnologia e inovação.

Vivemos tempos de particulares dificuldades orçamentais com recursos escassos para fins múltiplos e alternativos. Cabe-nos preparar e fazer o que depende de nós para demonstrar e, posteriormente, produzir os resultados da preferência que merecemos para a sua utilização.

As soluções mais simples contrastam, naturalmente, com as propostas complexas, de múltiplas e diversas combinações, cuja efectiva eficácia é sempre difícil de perceber ou de antecipar. Esforcei-me por sintetizar a linha geral deste plano de acção que proponho como chave de resolução dos principais problemas da Universidade: **apoiar o esforço desenvolvido e valorizar os resultados alcançados dos que mais querem e contribuem para a missão e fins da Universidade**. Refiro-me a todos os contributos,

nomeadamente aos individuais de docentes e investigadores, de trabalhadores não docentes e de estudantes, e aos agregados das unidades orgânicas, de centros de investigação e outras unidades de investigação, de serviços e de outras unidades.

As acções apresentadas neste plano têm como objectivo fundamental, e de forma inequívoca, identificar e apoiar esse esforço e avaliar o seu resultado científico-pedagógico para a instituição a fim de o poder incentivar e recompensar aos diversos níveis de recursos e de condições, fazendo dessa prática o factor fundamental de afirmação e coesão da Universidade de Évora.

1. OS “DIAS” DA CRISE E DA NOSSA CRISE

Até parece ser difícil conversar de outra coisa com colegas, funcionários, alunos, amigos, conhecidos, que não da “crise”.

Ela submerge-nos nas suas ondas de choque. A perda colectiva de emprego é anunciada, regularmente, nos meios de comunicação social. Disso também vamos sabendo por conhecimento directo ou por nos procurarem porque pensam que teremos, neste contexto, mais possibilidades de saber de eventuais respostas que possam satisfazer os seus anseios e resolver a sua situação, de seus filhos ou de familiares próximos.

De que dimensão de crise falamos na nossa Universidade, nomeadamente da financeira? A credibilidade dos números é ameaçada e a sua objectividade é questionada pela sua difícil leitura e interpretação que, por vezes, exige reserva na sua utilização. Dois bons exemplos da nossa Universidade: 1) Ainda, até há pouco, o número real de alunos da UÉ e o número indicado à tutela divergia, substancialmente; 2) A execução orçamental nos últimos anos não revelava deficits. Antes, as contas de gerência apresentam saldos positivos de cerca de 3 milhões de euros, fruto da necessidade de sobre-orçamentação das receitas próprias e da não revelação da dívida acumulada. Assim, sempre que referirmos um número ou indicador é necessária cautela na sua leitura e interpretação para a análise da questão em causa. Mesmo os “Indicadores de Monitorização da Qualidade” da Pró-Reitoria para a Política da Qualidade e Inovação (Junho, 2009), que constituem uma clara e boa fonte de informação, ainda dependem dos dados que lhe são fornecidos, quando são. Por outro lado, a inexistência e a não divulgação de forma sistemática e transparente de informação de gestão estruturada e clara, a todos, mantém as mais profundas dúvidas e provoca a incapacidade para avaliar as decisões tomadas. Por exemplo, também não sabemos os efeitos no orçamento da UÉ das contratações de pessoal e das nomeações de dirigentes e das contratações resultantes dos concursos que tiveram lugar nos dois últimos anos.

Também desconhecemos os encargos com o funcionamento de novas instalações dos Leões.

Mas, sabemos que nos é apontada uma clara incapacidade de gerar receitas próprias para cobrir os deficits transferidos por acréscimos ao Orçamento do Estado em sucessivos anos, fruto, fundamentalmente, de uma dimensão do pessoal docente e não docente manifestamente desproporcionada, no quadro da actual fórmula de financiamento.

2. MOTIVOS

Uma das listas de professores e investigadores que se apresentaram às eleições do Conselho Geral foi por mim encabeçada. A todos os elementos que integraram essa lista expliquei que, ponderando candidatar-me a Reitor, considerava fundamental assumir uma posição clara e inequívoca e envolver-me com frontalidade e transparência nesse processo eleitoral, promovendo a constituição e a candidatura de listas ao Conselho Geral, ao Senado e às Assembleias de Representantes das Escolas. Tal como na altura referi e que agora reafirmo, este processo era determinante para o futuro da Universidade. Foi o que fiz. Comecei por solicitar ao Reitor para me libertar das funções de Vice-Reitor, que vinha exercendo, pois eram incompatíveis com esse desígnio. Prosegui, tentando, ao longo desse processo, sensibilizar os docentes e investigadores, os não docentes e os estudantes para um conjunto de princípios que constam do manifesto eleitoral da lista que encabecei ao Conselho Geral e que penso deveriam constituir princípios, valores ou linhas de orientação fundamentais para a constituição e funcionamento desse e dos restantes órgãos e dos seus quadros normativos, nomeadamente, estatutos e regimentos.

A Universidade confronta-se com a imprescindibilidade de promover reformas estruturais. O elemento físico mais demonstrativo dessa necessidade é o relatório para preparação do contrato de recuperação económica e financeira da Universidade de Évora, de Fevereiro do ano passado, que foi necessário apresentar à tutela.

Foi nas instalações físicas da Universidade, que em parte constituíam o então Liceu Nacional de Évora, que fiz o curso complementar dos liceus, entre 1967 e 1974, e em que me licenciiei em 1981, como primeiro aluno em Gestão de Empresas. Fui pela Universidade patrocinado como bolseiro no exterior, tendo sido o primeiro licenciado da Universidade a obter um doutoramento, em 1988, na Universidade de Purdue (EUA). Segui a carreira aca-

démica na Universidade de Évora e sou seu professor catedrático. Assumi, também, funções de direcção em organismos regionais. Desempenhei as funções de Vice-Reitor tendo-me ocupado da cooperação, em particular a local e regional, do Conselho Administrativo e da Fundação Luís de Molina.

Sinto a obrigação, particularmente dadas as circunstâncias adversas das dificuldades financeiras com que se debate a instituição, de me disponibilizar para, também neste momento, servir a minha Universidade ou de, pelo menos, contribuir para a reflexão e decisão estratégica que significa a apresentação de planos de acção de candidaturas alternativas a Reitor, no âmbito do Conselho Geral da Universidade de Évora.

Ao disponibilizar-me, com o sentimento de obrigação de serviço à Universidade, não o faço de forma contrariada e passiva. Assumo essa posição com entusiasmo e parto para a tarefa de elaborar, apresentar e aplicar um projecto para a Universidade com determinação e dinamismo para enfrentar a sua situação.

Sem falsa modéstia, quero dizer-vos que acredito ter, entre os pares da Universidade, o perfil baseado na minha experiência de gestão académica, científica e administrativo-financeira, indispensável para o fazer.

Os colegas docentes e investigadores, os funcionários não docentes e os estudantes conhecem-me da vivência em comum, da ligação profissional e pessoal construída, do respeito, da forma hierárquica de tutelar, da força da liderança e, finalmente, do conhecimento e capacidade de ensinar, de investigar e, também, de gerir. Muitos conhecem-me desde aluno. Conhecem as minhas características de trato e de respeito para com a função que cada um desempenha e pelo trabalho que faz, por menos complexo que seja, menos valorizado socialmente ou menos visível e despercebido que passe para todos, no serviço, e nos eventos que realizamos. Sabem dos meus pontos fortes e, com certeza, também dos mais fracos. São eles as minhas capacidades e as minhas principais dificuldades. Tento avaliá-las e empenho-me

em ultrapassá-las. Conhecem a minha maneira de ser e sabem o que esperar da minha liderança.

Também tenho plena consciência de que não é um Reitor que faz uma Universidade. É indispensável que haja um líder mas, também, é imprescindível uma equipa. Entendi convidar para a lista que promovi para o Conselho Geral professores e investigadores por quem tenho consideração e estima profissional e pessoal, com uma visão ampla da missão da Universidade e com capacidade de reflexão e de avaliação de propostas estratégicas e do seu acompanhamento operacional. Penso que o melhor activo que entreguei como garantia de uma Universidade com futuro é o capital humano de uma lista de conselheiros com experiência e perfil académico e científico que se envolve, responsabilmente, na avaliação e acompanhamento de projectos alternativos para a Universidade. Agora, para desenvolver e implementar o projecto que vos proponho para a Universidade de Évora, durante os próximos quatro anos, constituirei na reitoria uma equipa capaz, determinada e inovadora.

Em nenhuma organização, em especial nas de relativamente grande dimensão como é o caso da Universidade, nenhum líder e equipa consegue desenvolver um projecto sem uma cultura de valores partilhada por todos. É fundamental cultivar essa cultura nos valores da coesão, eficiência e qualidade que devem orientar, permanentemente, as nossas acções nas áreas fundamentais da nossa actividade, isto é, na formação, investigação e cooperação e desenvolvimento. Esses valores são os pilares que podem fazer desenvolver uma cultura de conhecimento e de saber, a nossa fundação, que será tão mais forte quanto mais consigamos basear a nossa forma colectiva de pensar e de agir nesses valores.

É essa a cultura que pretendo promover e são esses os valores fundamentais que suportam o projecto da Universidade, que me proponho liderar, se entenderem dar-me essa oportunidade, que, agora, vos apresento para cumprir a sua missão e fins estatutários.

3. ENQUADRAMENTO NACIONAL E EUROPEU

O mercado interno europeu também se perspectiva para o ensino superior (Bolonha) e para a investigação e desenvolvimento (Área de Investigação Europeia) para que estudantes, docentes e investigadores, tecnologia e conhecimento possam circular livremente. As Universidades Europeias influenciam de forma determinante este processo através de declarações políticas da Associação Europeia de Universidades (AEU).

As duas últimas declarações, a de Lisboa em 2005 e a de Praga, a mais recente, de Março de 2008, fornecem o quadro geral de evolução da “Área de Ensino Superior Europeu” e das suas Universidades. Na de Lisboa, identificam-se os aspectos cruciais para “as Universidades depois de 2010” e na de Praga os dez factores de sucesso para as universidades europeias na próxima década. Importa referi-los:

1. Alargar as oportunidades de participação e de, com sucesso, completar a educação superior;
2. Melhorar a carreira dos investigadores;
3. Oferecer formações relevantes e inovadoras;
4. Desenvolver perfis de investigação institucionais distintos;
5. Formar, reforçar e implementar a autonomia;
6. Aumentar e diversificar receitas;
7. Acrescentar qualidade e melhorar a transparência;
8. Aumentar e melhorar a qualidade da mobilidade;
9. Promover a internacionalização; e
10. Desenvolver parcerias

O enquadramento nacional tem vindo a ajustar-se a estas orientações europeias. Na anterior legislatura, o Governo, depois de promover a avaliação internacional pela OCDE, AEU e Associação Europeia de Garantia de Qualidade do Ensino Superior (ENQA) do modelo, das instituições e dos cursos de ensino superior, respectivamente, adoptou, em termos gerais, as principais recomendações dessas instituições internacionais, implemen-

tando-as no quadro legislativo nacional com as novas leis da Avaliação do Ensino Superior e da Agência Nacional para a Avaliação, do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior e da revisão dos estatutos das carreiras docentes do ensino superior e de investigação.

Em consequência, na Universidade portuguesa, os últimos tempos têm sido, pelo menos, de adaptação dos cursos de formação superior aos modelos europeus e princípios de Bolonha, de avaliação internacional das instituições, de elaboração e implementação de novos estatutos e, serão, no futuro próximo, de aplicação das alterações do ECDU.

4. TEMPOS DE REFORMA, DE DESAFIO E DE MUDANÇA

O desafio fundamental da Universidade de Évora é, sem qualquer dúvida, o que decorre da sua integração como universidade, unidade de ensino superior e de ciência e tecnologia, nos sistemas português e europeu de ensino superior e de ciência e tecnologia, em formação e desenvolvimento. É este processo de integração que tem motivado e orientado a reforma dos sistemas de ensino superior e de ciência e tecnologia português.

Vivemos nos últimos anos, por consequência das novas leis da República para o ensino superior e para a ciência e tecnologia, tempos de reforma a que dedicámos o nosso esforço e dedicação para que a sua aplicação resultasse em benefício da Universidade e para aproveitar, da melhor forma, essa oportunidade para resolver os seus problemas fundamentais. Em termos gerais, os ciclos de diferentes níveis de formação foram adequados às novas orientações e estão em funcionamento, a Universidade foi avaliada internacionalmente, os seus centros de investigação foram sujeitos a avaliação externa e os novos estatutos foram elaborados, aprovados e está a decorrer a sua implementação.

Há dois desafios fundamentais que emergem desta alteração estatutária. Por um lado, queremos deixar que as Escolas construam e desenvolvam os seus projectos e estabeleçam o seu próprio caminho para o que é indispensável que tenham um conjunto de instrumentos que sejam objecto de descentralização por parte dos órgãos de governo da Universidade. Por outro, manter a coesão e a racionalização de utilização de recursos definindo orientações gerais para as unidades orgânicas.

Foram criados, também, uma nova unidade orgânica, o Instituto de Investigação e Formação Avançada, e um novo Serviço de Ciência e Cooperação. Ambos constituem-se como pilares da afirmação científica da Universidade e o sucesso da sua implantação é fulcral para o futuro da Universidade.

No contexto da abertura ao sistema e espaço europeu de ensino superior e da investigação, debatemo-nos com os desafios das suas implicações, nomeadamente o da internacionalização.

Nesse âmbito, o seguimento da auto-avaliação e da avaliação internacional da Associação de Universidades Europeias (AUE) e da aplicação das suas recomendações é gerador de auto-responsabilização e de capacitação para promoção de mudança institucional nas áreas de actividade mais problemáticas.

É, pois, fundamental aproveitar esse processo para adoptar e promover a aplicação das suas principais linhas orientadoras para assegurar a promoção da investigação e inovação, da qualidade para a capacitação e mudança institucional, da prestação de contas e da internacionalização.

Mas o nosso principal desafio continua a ser o que decorre da nossa circunstância. Tem a ver com a natureza e as implicações e consequências dessa circunstância nas características estruturais da Universidade. Foi e é esse o principal desafio da Universidade de Évora na orientação e definição de prioridades das suas actividades de investigação científica, na formação universitária e na cooperação e desenvolvimento.

Este desafio da Universidade é, nos nossos dias, também referido como o alargamento da missão da Universidade e o seu papel na criação e transferência de conhecimento para a região e para a sociedade em geral, de formação ao longo da vida e de fomento e motor da inovação. O conhecimento e a sua aplicação são um dos factores fundamentais de afirmação e desenvolvimento das cidades e das regiões. A inserção de uma universidade e dos centros de investigação e desenvolvimento numa comunidade traduz-se numa vantagem competitiva dessas cidades e regiões de enorme importância.

Este é um dos factores que é de bom senso salientar à tutela como questão fundamentalmente política. Uma Universidade de uma região desfavorecida demográfica e economicamente tem, naturalmente, desvantagens relativamente às suas congéneres

implantadas em áreas geográficas que atraem pessoas e actividade económica. Em zonas pouco desenvolvidas as universidades são, elas próprias, os principais factores de fixação das populações, de transferência de recursos para a comunidade e de promoção de actividades socioeconómicas que contrariam a disparidade de níveis de desenvolvimento e de coesão.

Nos últimos tempos, o rumo fixado para a Universidade, em minha opinião, foi traçado e dirigido para a prossecução de muitas das orientações que já referi como fundamentais. Mas há, dois aspectos que devem merecer a prioridade e em relação aos quais a direcção foi omissa, ineficaz ou ineficiente. Refiro-me à questão financeira e à estratégia de desenvolvimento, aspectos cruciais a que o próximo Reitor tem que dedicar especial atenção.

Queremos uma Universidade com futuro, que enfrente o desafio da nossa integração nos sistemas de ensino superior e de ciência e tecnologia europeus e realize o ajustamento estrutural que garanta a sustentabilidade, tendo por base a nossa própria avaliação e os contributos da avaliação externa. Esse ajustamento estrutural só pode ser feito com uma estratégia de orientação, com a comunhão da missão e de uma cultura de princípios e valores e com capacidade de concretização de reformas estruturais.

5. TAREFAS FUNDAMENTAIS DO PRÓXIMO REITOR

O novo Reitor durante o seu mandato tem, em minha opinião, que se dedicar à resolução de dois problemas fundamentais para o futuro da Universidade. Refiro-me à situação financeira e à estratégia de desenvolvimento da Universidade. A efectiva resolução desses dois problemas obriga, complementarmente, à reforma estrutural do modelo global de gestão da Universidade.

Sanear a situação financeira da Universidade de Évora é a primeira das tarefas a que o novo Reitor tem que dedicar a sua energia. Conhecemos muitos dos factores fundamentais que, recentemente, contribuíram para o agravamento desta situação, nomeadamente a obrigatoriedade de suportar as contribuições para a Caixa Geral de Aposentações, o aumento dos encargos com a Segurança Social, a não compensação pela tutela dos aumentos com os encargos de pessoal, fruto do aumento anual dos vencimentos e progressão salarial dos trabalhadores.

Mas, por que razão temos a pior situação das Universidades portuguesas do continente, em termos relativos e por que temos o maior deficit orçamental anual em termos absolutos? As outras Universidades também sofreram as consequências destes factores e algumas também sem grande margem de manobra em termos de saldos acumulados de anos anteriores. O que justifica esta nossa situação?

Na realidade, esta nossa posição também resulta de outros factores que têm fundamentalmente a ver com a própria Universidade de Évora. Alguns extrínsecos como a sua própria circunstância de implantação numa zona de fraco dinamismo demográfico e económico. Outros intrínsecos, como os de não ter conseguido ao longo do tempo especializar-se e distinguir-se em campos do conhecimento que atraíssem e sustentassem uma posição nacional ou internacional e de erros de gestão por a questão financeira nunca ter sido considerada, realmente, condicionante do desenvolvimento da Universidade com a convicção de que o Estado não deixaria de honrar os seus compromissos com o pes-

soal e os seus credores e que actuaria excepcionalmente resolvendo os deficits anuais ou parte da dívida acumulada.

A segunda tarefa é de natureza diferente da primeira. Mesmo sendo possível e necessário enfrentar o desequilíbrio orçamental da Universidade e sanear a sua situação financeira, tal só pode ser duradouro se as consequências estruturais que provocam essa situação se alterarem. É necessário definir e tornar operacional uma estratégia que permita perspectivar o futuro da Universidade. O novo Reitor tem, também, que traçar e apresentar as traves mestras desta tarefa para o próximo mandato.

No passado recente não foi prestada a devida atenção às nossas próprias características. Não foi definido o que nos diferencia, que vantagens competitivas temos, relativamente à concorrência, e como teremos que construir o nosso próprio caminho.

Não fomos capazes, nos últimos tempos, de definir uma estratégia de desenvolvimento da Universidade. O contexto, europeu e nacional, alterou-se substancialmente e influenciou, determinantemente, a definição genérica da missão e objectivos da Universidade e orientou a nossa actividade nos últimos anos. Mas, efectivamente, não nos preocupámos com a nossa própria agenda. Não reflectimos o suficiente sobre a nossa própria realidade e o que a diferencia da realidade da generalidade das outras universidades e nem tão pouco como, adoptando os novos princípios orientadores do sistema, manteremos a nossa individualidade e características específicas que justifiquem a nossa existência, valorizem a nossa condição e alicercem o nosso desenvolvimento.

É, pois, também, fundamental definir a nossa estratégia. Essa estratégia é imprescindível para estabelecer as nossas principais orientações. Terá que ser a nossa bússola. Orientar-nos-á para escolher os diferentes caminhos.

É, também, com a ajuda de todos e com o seu contributo para a reflexão colectiva que se deve definir essa estratégia. A todos é preciso envolver na definição da nossa estratégia para que a

conheçamos, a percebamos e dela comunguemos, para orientação das nossas actividades quotidianas para melhor prosseguirmos, colectiva e individualmente, os caminhos para que aponta.

Para cumprir qualquer destas tarefas fundamentais, o Reitor terá que realizar uma reforma estrutural da Universidade que tem que ser transversal a todos os seus sectores e intervenientes. É fundamental que dessa reforma resultem melhorias qualitativas no modelo global de gestão da Universidade.

6. LINHAS DE ORIENTAÇÃO GERAL (OG.)

Tendo em conta o quadro de referência das políticas públicas portuguesas para as áreas da ciência e tecnologia e do ensino superior, o seu enquadramento no europeu e as prioridades estabelecidas, estamos em condições de estabelecer as orientações gerais (OG.) da Universidade de Évora para o período de 2010 a 2013. São as seguintes:

OG. 1 Implementar reformas para **promover e desenvolver as componentes de princípios, valores, atitude e cultura institucional** em todas as áreas, níveis de actividade e intervenientes (docentes e investigadores, não docentes e discentes);

OG. 2 Definir uma **estratégia científica e pedagógica** orientada para **incentivar a concentração e articulação das actividades de investigação, formação e cooperação e desenvolvimento em áreas do conhecimento de excelência e de competitividade potencial** da região;

OG.3 Concretizar uma **reforma estrutural do modelo de informação, de gestão e de funcionamento** para assegurar a produção e divulgação de informação fiável, transparente, acessível em tempo oportuno; para a tomada de decisão e eficiência da gestão e controlo de recursos, processos e produtos; para a avaliação e garantia de qualidade dos mesmos; para a flexibilidade, adaptação à mudança e capacidade de resposta às possibilidades emergentes com liderança, responsabilização, criatividade e inovação dos órgãos de governo, das unidades orgânicas, do pessoal docente e não docente e dos estudantes.

OG.4 **Sanear, progressivamente, a situação financeira** através, principalmente, do aumento de actividade e, conseqüentemente, de aumento de receita e de redução de custos que resultam da utilização adicional e alternativa dos recursos humanos, e dos impactos resultantes da selectividade e racionalidade das orientações anteriores.

Nos próximos pontos estas orientações gerais são explicitadas e desenvolvidas por áreas de actividade, a investigação (**O.I**), a formação (**O.F**) e a cooperação e desenvolvimento (**O.CD.**), e por áreas transversais de apoio, de estrutura, organização e governança (**O.EOG.**) e de políticas e modelo de gestão de recursos, sistemas e processos, desagregadas por gestão do pessoal (**O.GP**), gestão de espaços e instalações (**O.GEI**), sistema de gestão económica e financeira (**O.SGEF.**), sistema de garantia da qualidade (**O.SGQ.**) e comunicação e promoção institucional (**O.CPI.**), e complementares para saneamento da situação financeira (**O.SSF.**).

Em anexo, apresentam-se, detalhadamente, as suas implicações em termos de adopção de propostas de acção (**PA.**) preconizadas por área de actividade e de apoio. Não é conhecida a informação que aos mais diversos níveis e áreas de intervenção permita caracterizar a situação actual da Universidade. Assim, são, também, incluídas acções de avaliação (**A.**) da situação actual, para cada área em análise.

6.1 PRINCÍPIOS E VALORES ORIENTADORES DA CULTURA INSTITUCIONAL (OG.1)

Uma questão chave é a da partilha generalizada, pela comunidade académica, de um conjunto de princípios e valores profissionais e de construção, em comum, da Universidade. Somos todos que constituímos e construímos a Universidade. É com o contributo de cada um, na sua área e nível de actividade, que a Universidade se afirma e progride.

Temos que promover e fazer uma reflexão global, em toda a Universidade, sobre esses princípios e valores que permita elaborar, adoptar e partilhar, institucional e individualmente, um código de conduta deontológica e de ética profissional.

Os estudantes sentem o nosso empenhamento e profissionalismo e, também, têm que comungar destes princípios e valores e dar o seu contributo para esta cultura.

Um dos desafios fundamentais que a Universidade de Évora enfrenta é a desmotivação, falta de participação, incapacidade de mobilização de funcionários docentes e não docentes. Para tal muito contribuíram medidas avulsas, sem prossecução e acompanhamento de resultados, progressões e reclassificações sem critério e fundamento apropriado e contratações *ad-hoc* e de conveniência duvidosa para as reais necessidades identificadas.

No trajecto da Universidade nos últimos tempos não foi feito o suficiente para convocar todos para o desafio que temos pela frente e a todos envolver e mobilizar para a acção. Por outro lado, a percepção de que não se aplicam sempre e a todos os mesmos princípios e critérios de equidade e de igualdade de oportunidades provoca reacções e atitudes negativas e contra-productivas para a cultura da organização e para o seu funcionamento.

É fundamental restabelecer a confiança impedindo a continuação destas práticas e passando a valorizar os contributos, a todos os níveis, e a oferecer a possibilidade de valorização profissional, abrindo concursos para progressão ou contratação de pessoal docente e não docente que permitam que os oponentes

internos tenham igualdade de oportunidades e sejam tratados com equidade e com justiça.

A todos é preciso chegar com uma palavra de entusiasmo. Todos estamos convocados para participar e contribuir para superar os aspectos estruturais e conjunturais com que nos confrontamos. Temos todos, e cada um de nós no seu “pelouro”, que ter o sentimento de partilha de júbilo pelos sucessos que alcançarmos e de responsabilidade pelos insucessos que registarmos. Todos temos que nos empenhar no cumprimento da nossa missão e dos objectivos da Universidade.

Os principais princípios e valores orientadores da cultura institucional e, conseqüentemente, as orientações para o modelo global de gestão, são os seguintes:

- **Princípio da participação e cooperação:** Todos temos o dever de nos envolver, participar e cooperar para a prossecução da missão e fins da Universidade;
- **Princípio da coesão:** Todos fazemos parte da mesma organização e procuramos, em conjunto, de forma unida e solidária, alcançar os objectivos da Universidade;
- **Princípio da igualdade de oportunidades:** Todos temos as mesmas oportunidades e a todos são aplicados com equidade e justiça, a lei e os regulamentos, critérios, regras e procedimentos da Universidade; e
- **Princípio da avaliação e do reconhecimento do mérito:** Todos estamos sujeitos à avaliação do desempenho e a todos deve ser reconhecido e recompensado o mérito relativo da nossa contribuição para a qualidade da Universidade.

A verdadeira adopção destes princípios e valores e a sua efectiva aplicação obriga à elaboração de um conjunto de normas e procedimentos que regulamentem a sua implementação para que, para além de serem orientações, constituam verdadeiros instrumentos que, progressivamente, estructurem e definam a cultura institucional da Universidade. Por exemplo, é fundamental proceder ao acompanhamento institucional e individual dos dirigentes, dos docentes e não docentes e dos alunos. É ne-

cessário proceder à elaboração e melhoria de um sistema de avaliação dos docentes e não docentes, respectivamente, e de um sistema de recompensa do mérito que inclua a definição de processos de ajuda à valorização e ao bom desempenho, de promoção de boas-práticas e de *benchmarking*. Tais sistemas devem ter implicações institucionais para as Unidades Orgânicas e os Serviços, nomeadamente em termos de critérios e regras de financiamento, de abertura de concursos e de contratação de pessoal, e também individuais, para os docentes e investigadores, não docentes e para os alunos.

Adoptando internamente estes princípios e valores, construiremos uma Universidade que promove a competitividade social, cultural e económica e que tem flexibilidade e capacidade de resposta às possibilidades emergentes e às mudanças do exterior.

6.2 VISÃO ESTRATÉGICA (OG.2)

Uma estratégia visa, geralmente, uma duração temporal de cerca de uma dezena de anos (ainda que a rápida evolução das envolventes em que se baseia resulte, cada vez mais frequentemente, nos nossos tempos, na necessidade da sua elaboração com maior frequência). Um programa de acção para quatro anos deve ser baseado numa estratégia. É fundamental definir essa estratégia para que as acções previstas nesse programa sejam percebidas, interpretadas, desenvolvidas e avaliadas por todos, à luz desse quadro de referências.

A legislação em vigor também aponta para esta orientação. Nos estatutos da UÉ, artigo 17º, nº 2, no processo de eleição do Reitor pelo Conselho Geral, está prevista uma audição pública com apresentação e discussão de um plano de acção. No seu artigo 22º, nas competências do Reitor, no número 1, também parece ser referido este programa ainda que com outra terminologia, a de plano de acção para o quadriénio do mandato, conjuntamente com o plano estratégico de médio prazo e as linhas gerais de orientação no plano científico e pedagógico. Assim, parece claro que para além de elaborarem um plano de acção para o mandato do Reitor, a apresentar e discutir em audição para o efeito, os candidatos devem enquadrar esse programa nas suas opções estratégicas e nas linhas orientadoras científicas e pedagógicas que serão propostas para a Universidade.

É claro que tal não significa que não deva, futuramente, envolver, ouvir e acolher os contributos das unidades orgânicas e dos seus docentes e investigadores, dos serviços e dos funcionários não docentes, da associação académica e dos núcleos associativos de estudantes.

O que deve orientar estrategicamente o nosso projecto de desenvolvimento? O que é que nós, na Universidade de Évora, oferecemos ou podemos oferecer de diferente ao país e ao mundo?

Na definição de uma estratégia, o ponto de partida é sempre o mesmo, ou seja, o contexto nacional em que hoje, como Universidade pública portuguesa nos inserimos. Mas, esse ponto de partida para a acção terá sempre que ter a ver, simultaneamente, com a nossa posição no contexto mais vasto de afirmação regional e internacional, fundamental numa Europa e mundo globalizado.

Os Contextos

Há três contextos fundamentais em que tem que se basear a visão estratégica da Universidade e para os quais é necessário um plano de acção de médio prazo. São, num mundo global, o **contexto internacional**, em que há um subconjunto, o Europeu, que é, obviamente, determinante face à nossa integração nesse espaço; um **contexto regional**, que tem que ver com a nossa posição no sudoeste da Europa e na zona do Mediterrâneo; e um **contexto nacional**, salientando neste a nossa inserção no Alentejo. Cada um destes contextos requer uma avaliação e análise da nossa posição e das respectivas consequências com vista à adopção de eixos estratégicos para o nosso futuro.

A Universidade de Évora, para o seu posicionamento estratégico, tem que pensar no seu posicionamento nacional e, consequentemente, na sua contribuição para os sistemas de ensino superior e de ciência e tecnologia, a nível nacional. Ou seja, face às condições de mercado, se não pensarmos primeiro no nosso posicionamento nesses sistemas ao nível nacional não teremos possibilidade de nos afirmarmos a nível europeu. Mas temos que realizar à medida das possibilidades perspectivando com ambição; que fazer localmente pensando globalmente; implementar de acordo com as disponibilidades de recursos idealizando grande.

Os Factores Determinantes

Para além dos contextos de enquadramento há, também, em minha opinião, factores determinantes na adopção de uma visão

estratégica para a UÉ. São quatro. O primeiro é a nossa posição geográfica. Os seguintes factores fundamentais são as pessoas e o seu património comum. O quarto factor é a infra-estrutura física e material e a organização.

A Posição Geográfica

Num mundo globalizado a posição geográfica é determinante para a localização das actividades económicas bem como para a sua organização, logística e de transporte aéreo, ferroviário e rodoviário.

A Universidade de Évora situa-se na cidade com o mesmo nome, que tem uma posição geográfica central no País e na região do Alentejo. O nosso posicionamento em termos nacionais é claramente de centralidade, em termos geográficos, num corredor que se estende da costa ocidental do país e da região, até à Extremadura, que nos liga à capital Espanhola, Madrid, e, pelos Pirinéus, à Europa. No país temos, claramente, essa vocação e posição preferencial, com vantagens competitivas que temos que aproveitar.

Com a necessidade de internacionalização precisamos de pensar no nosso posicionamento estratégico na Europa e no mundo. Atravessamo-nos como região entre continentes com uma porta para o Atlântico, relacionando-nos com as Américas e África, e outra para Espanha, ligando estes continentes com a Europa. Essa nossa posição estratégica tem que ser aproveitada para criar vantagens competitivas, nomeadamente através da concentração em áreas de actividade regional e ibérica que proporcione vantagens competitivas internacionais.

A estratégia da Universidade para se sustentar no sistema europeu tem que se basear na posição nacional da região e de afirmação da mesma no país e na Europa. Logo a concentração das actividades da UÉ tem que se basear nas possibilidades económicas deste corredor e no potencial de atractividade que o mesmo tem ou que se perspectiva que tenha no futuro. Assim, a Universidade deve promover áreas de interligação em redes re-

gionais que valorizem essa posição estratégica. Refiro-me à logística e aos transportes (aéreos, ferroviários e rodoviários) e à sua articulação com plataformas ibéricas e internacionais, bem como ao aproveitamento comercial dessa posição para instalação de empresas e de infra-estruturas para essas actividades, nomeadamente da petroquímica e do gás natural, para benefício das indústrias e serviços da nossa própria área geográfica e do país.

As Pessoas

O bem-estar das pessoas deve ser o objecto fundamental da sociedade. Em termos relativos de padrões de bem-estar, o nível de desenvolvimento geral das pessoas no Alentejo é ainda inferior à média nacional e europeia. Estamos numa área deprimida com níveis sociais, económicos e culturais relativamente baixos conforme evidenciam, entre outros, os indicadores socio-económicos do PIB *per capita*, da densidade populacional, do índice de envelhecimento e da taxa de analfabetismo.

A formação, nomeadamente a de nível superior, é uma alavanca fundamental da promoção da igualdade de oportunidades das pessoas. O Alentejo mantém percentagens da população, entre 24 e 65 anos, com formação superior mais baixas do que a média do país.

Se formarmos pessoas em áreas tecnológicas, sociais, económicas e empresariais, artísticas e culturais de prioridade regional com muito maior probabilidade se manterão, depois de formadas, na região, pois terão maior oportunidade de ter empregabilidade assegurada. Evidentemente, que tal também é de grande importância para a região, pois sustenta ou mesmo atrai população activa jovem e representa um investimento em capital humano para seu benefício.

Uma população envelhecida determina, também, outras opções sociais, nomeadamente da área da saúde e bem-estar, pois não só correspondem a necessidades específicas que têm que ser asseguradas como representam oportunidades para a criação de emprego.

O Património

O terceiro factor deve ser o nosso património natural, ambiental e social. Dispomos de património florestal e de condições edafo-climáticas e de água para a produção florestal e agro-alimentar, de potencial hídrico e solar para a produção de energia, de jazigos de rochas ornamentais para extracção e exploração, de um clima ameno, com sol e sem tempestades climáticas, de potencial aproveitamento na aeronáutica.

A cidade e a região do Alentejo oferecem, também, um local e ambiente com sol, com uma costa extensa e mar próximo, calmo, descontraído e seguro, com o potencial de no Verão também oferecer actividades alternativas de lazer e com um património monumental e cultural que atrai turismo, mas que também pode chamar pessoas e empresas a instalar-se na região com qualidade de vida para aprender ou trabalhar, ou seja, para viver.

Évora tem um tipo de ambiente citadino em que os estudantes e a academia são determinantes. Os estudantes e os docentes e investigadores, dadas as dimensão e características da cidade, conseguem estabelecer uma ligação entre eles e união que se transmite numa forma de vida determinante para a vivência da cidade.

A valorização do património e das suas condições e características naturais, ambientais e sociais é determinante para a selecção das prioridades entre as quais se incluem a floresta e a agricultura, as indústrias florestal e agro-alimentar, de extracção e exploração das rochas ornamentais, a energia, a aeronáutica, o turismo e a cultura, nas suas múltiplas vertentes da história, da arquitectura e dos monumentos, da literatura, das artes e espectáculos e da gastronomia.

A infra-estrutura física e material e a organização

O outro factor determinante para uma visão estratégica da UÉ é a infra-estrutura física e material e a organização. Este factor é fundamental para potenciar os aspectos específicos dos três primeiros factores. Diz respeito a diferentes áreas, desde as acessibilidades e transportes até à de serviços mais especializados. A da ciência e tecnologia e de ensino superior diz-nos particularmente respeito.

As acessibilidades e transportes são a primeira infra-estrutura fundamental para concretizar esse objectivo. Évora tem excelentes formas de acesso, por todas os meios de transporte. Beneficiando dos transportes aéreos para efeitos de acesso intercontinental e internacional. Espera-se que venha a beneficiar, no que respeita à ferrovia, do transporte de alta velocidade (TGV), o que potenciará a sua localização e acesso em termos internacionais, facilitará eventuais movimentos pendulares com Lisboa e promoverá a sua atractividade a todos os níveis, nomeadamente o turístico. Prevê-se, também, a ligação ferroviária para mercadorias do porto de Sines directa a Évora, para ligação a Madrid, o que potencia, via marítima, a ligação intercontinental.

Para atrair pessoas, famílias e empresas é necessário dispor de serviços de qualidade, por conseguinte, de investir em infra-estruturas e capital humano, em diversas áreas, nomeadamente no saneamento básico, água e electricidade, comunicações, alojamento e habitação, saúde, educação, administração pública e serviços especializados, entre outras.

Na educação superior, como em muitas outras áreas, não basta oferecer um local e ambiente convidativos com boas acessibilidades e transportes. Obviamente, ninguém procura uma Universidade para se formar e investigar apenas por estes atributos. A Universidade tem que oferecer uma formação de excelência aos que para aqui se deslocarem para aprender e investigar para que tenham fortes expectativas de oportunidades para a sua vida profissional.

Para atrair o capital humano com capacidade de competir na ciência e na tecnologia e no ensino superior e valorizar a posição

geográfica e o património natural e ambiental, também é indispensável uma infra-estrutura física adequada à realização das actividades de investigação científica e de formação superior. Só assim será possível desenvolver capacidade e competência em ciência e tecnologia e na formação superior nos âmbitos e nas áreas de actividade prioritárias. Por exemplo, só é possível suportar programas de ensino e formação de 3º e 2º ciclos internacionalizados nessas áreas e em primeiros ciclos de excelência suportados por essas actividades de investigação e desenvolvimento e atrair estudantes nacionais e internacionais e projectos de cooperação com interesses complementares (Sines, Évora, Huelva, Badajoz, Madrid, Saragoça, França etc.) investindo nessa infra-estrutura e no capital humano.

Para potenciar esta localização e a qualidade ambiental e natural e atrair estudantes e investigadores, a cidade de Évora e a Universidade tem também que oferecer condições estruturais de facilidade de acomodação, isto é, têm que ter estruturas para fácil alojamento de jovens que procurem formação superior ou de casais que se instalem para formação pós-graduada ou para desenvolver projectos de investigação.

Temos que dispor de facilidade de acomodação e instalação de famílias de quadros técnicos, nomeadamente de docentes e investigadores nacionais e estrangeiros que queiram instalar-se, por alguns anos, para aqui trabalhar e de estudantes de doutoramento que pretendam fazer a sua formação ou levar por diante projectos de investigação na nossa universidade.

É também preciso facilitar outras infra-estruturas de alimentação, cultura e lazer, como de disponibilidade de cantinas e cafetarias para fornecimento prático e rápido de refeições e de infra-estruturas para a realização de desportos ao ar livre e sob coberto.

Facilitar e criar condições estruturais de instalação e bem-estar para estes jovens estudantes e famílias é promover a competitividade da Universidade e de Évora face a outras alternativas em Portugal.

Conclusão

A visão estratégica tem que ser explicitada num período que transmita a nossa mensagem estratégica, ou seja, a forma como nos posicionamos face aos contextos e aos factores que consideramos determinantes para o nosso desenvolvimento. Em conclusão, apresento, no período seguinte, a visão estratégica que proponho que a Universidade adopte no seu plano estratégico:

“COM CIÊNCIA FORMAMOS PESSOAS E VALORIZAMOS O PATRIMÓNIO RUMO AO DESENVOLVIMENTO”.

6.2.1 INVESTIGAÇÃO

A Universidade de Évora é das universidades portuguesas com menor produção científica (ver Lobo e Lourenço, 2007). São várias as causas dessa situação relativa. A efectiva valorização institucional da produção científica em termos nacionais mas, particularmente, na Universidade é muito recente, o que explica o baixo nível de investimento no passado em infra-estruturas científicas e laboratórios relativamente ao das outras universidades. Muito raramente os jovens investigadores beneficiaram, em tempo oportuno e adequado, aquando da sua formação, de um enquadramento institucional para orientar o âmbito e o desenvolvimento da sua investigação levada a cabo, a grande maioria das vezes com objectivos fundamentalmente individuais de obtenção de graus académicos indispensáveis para progredir na carreira. A constituição de centros e grupos de investigadores foi fruto, fundamentalmente, dos esforços e iniciativas individuais e tem, também, muito pouco tempo. Não têm existido incentivos e apoios institucionais à constituição e desenvolvimento de centros e grupos de investigação nem reconhecimento da afirmação e promoção da consolidação de centros e grupos de investigação com qualidade reconhecida por avaliação. A indicação mais evi-

dente de que não existiu uma organização das actividades de investigação da Universidade é a criação nos novos estatutos de um serviço para o efeito.

Curiosamente, mas infelizmente, esses tempos passados em que reivindicámos pouco investimento infraestrutural para I&D e valorizámos de forma insuficiente as actividades de investigação, foram os tempos em que os recursos para esses fins eram abundantes, mesmo para nós orientados, preferencialmente, fruto da nossa integração naquela altura, recente, no espaço europeu.

Hoje, com muitos mais países europeus parceiros, os tempos mudaram. Esses financiamentos são competitivos pelo que temos que concorrer para a sua obtenção.

Mas, mesmo em termos nacionais é essa a orientação fundamental. Veja-se as escolhas das universidades portuguesas integradas nos programas internacionais de cooperação científica promovidos pelo Governo português. Notem-se os critérios e os resultados dos concursos no que respeita à taxa de aprovação e à distribuição dos montantes de projectos financiados pela FCT pelas universidades.

De acordo com as avaliações externas a que nos temos submetido, a Universidade não tem sido capaz de definir políticas e orientações claras para a investigação científica. Mais, é-nos imputada a incapacidade para avaliar e apresentar os resultados da produção científica e para monitorizar, apoiar e assegurar o progresso da actividade.

Para promover a investigação científica e aumentar a produção científica, objectivo fundamental a alcançar nos próximos anos, a política de investigação a adoptar pela Universidade tem que ser baseada na competitividade actual e no potencial dos centros e grupos de investigação existentes e das áreas de conhecimento desejadas, em termos orientação estratégica.

Orientações para a Investigação (O.I):

O.I.1 Optimizar os recursos disponíveis e a sua utilização promovendo a sua concentração e organização em pólos ou unidades de conhecimento para evitar a pulverização e valorizar o contributo da sua especialização;

O.I.2 Promover a constituição de massa crítica de ciência em *clusters* estratégicos;

O.I.3 Estimular a internacionalização, nomeadamente através da ligação a redes nacionais, regionais e internacionais de cooperação científica.

6.2.2 FORMAÇÃO

Formação Avançada

Uma debilidade estrutural que nos é apontada é a da falta de definição de políticas e orientações de investigação e de formação claras e, em particular, de uma relação fraca entre a oferta de formação avançada e a investigação científica. Não é possível sustentar a expansão e competir nestas actividades de pós-graduação sem que essa ligação seja estabelecida e desenvolvida.

A definição de uma oferta adequada e racional de formação de segundos ciclos é crítica para a prossecução de vários objectivos da Universidade de natureza académica mas também de natureza financeira. A contribuição da oferta de formação de 2^{os} ciclos terá também que ser determinante do ponto de vista do incremento de receitas próprias. A coordenação deste nível de formação é praticamente inexistente e importa não desbaratar e destruir a oportunidade de sustentar uma oferta de 2^{os} ciclos da Universidade.

O número de alunos de mestrado subiu considerável e generalizadamente em Portugal. Esse acréscimo deve-se à implementação do processo de Bolonha que criou nos estudantes necessidades acrescidas de ingressar em cursos deste nível de ensino. Na Universidade, o número de alunos ingressados rondou o mi-

lhar nos dois últimos anos lectivos mas esse número representa mais do triplo dos alunos matriculados no ano lectivo 2006/07.

A oferta de 2^{os} ciclos da Universidade para 2009/10 é de quase oito dezenas de cursos. No entanto, no ano lectivo de 2008/09, apenas em 19 cursos o número de matriculados foi de 20 ou mais alunos e só em 30 cursos foi de 10 ou mais alunos. Os 47 cursos com menos de 10 alunos tinham na totalidade 105 alunos matriculados. A questão dos custos actuais desta formação não pode deixar de ser questionada bem como a de uma futura acreditação destes cursos face aos valores a pagar e ao relativamente fraco potencial de sustentação e de retorno que evidenciam.

Estes números evidenciam e justificam a necessidade de coordenar a oferta deste nível de formação tendo em conta a procura e a possibilidade de oferecer cursos estruturados em torno de investigação sedeada nos centros ou com prestígio. Caso contrário, como é já referido no relatório de auditoria do MCTES, a formação em 2^{os} ciclos prosseguirá “uma tendência declinante dada a inexistência de núcleos duros no Ensino e Investigação, fortemente estruturados e com prestígio e as limitações associadas ao contexto em que a Universidade está inserida” (pg. 8).

A afirmação de formação de 3^{os} ciclos na Universidade é crucial para o seu desenvolvimento pois terá que constituir o suporte fundamental para a promoção e desenvolvimento da investigação científica e a fundação para a credibilidade nacional e internacional da sua formação de 2^{os} e 1^{os} ciclos.

Formação inicial

A taxa de ocupação efectiva de vagas, que indica a percentagem de vagas iniciais ocupadas por alunos matriculados, foi, nos últimos três anos, superior a 90 %, contra valores na ordem dos 70 % nos três anos anteriores. Os cursos mais problemáticos são os de História, Línguas, Literaturas e Culturas e Engenharia Química, não tendo este último já beneficiado da fixação de quaisquer vagas em 2009/10.

A informação de como esta taxa é atingida nas duas principais fases de candidatura também é relevante para a análise. O número de alunos matriculados na 2ª fase foi particularmente importante para os valores das taxas de ocupação efectiva alcançadas pelos cursos de Ciências da Terra e da Atmosfera, Geografia e Sociologia, para além dos que já foram referidos.

O índice de atractividade é o indicador das preferências dos candidatos na escolha de cursos das diferentes universidades e da sua concretização, pois relaciona o número de candidatos ao curso em 1ª escolha na 1ª fase do concurso nacional de acesso e o número de vagas fixadas. O valor desse índice foi, entre 2004/05 e 2008/09, sempre inferior a 1 e apresenta um valor médio de cerca de 0,72. No entanto, o comportamento desse índice é francamente favorável nos últimos anos com valores de 0,99 e 0,76, contra valores entre 0,55 e 0,68, nos anteriores. Nos três anos lectivos de 2006/07 a 2008/09 apenas dois cursos da Universidade, os de Medicina Veterinária e de Enfermagem (semestre impar), mantiveram um valor do índice de atractividade superior a 1. Os cursos de Arquitectura Paisagista, Educação de Infância, Engenharia Informática e Turismo apresentam, em dois desses anos, um valor do índice superior a um. Finalmente, os cursos de Economia, Gestão e Psicologia, num dos anos considerados, também registaram um valor do índice de atractividade superior a 1. Estes cursos têm comportamentos diferentes para este índice ao longo desses três anos lectivos. Importa analisar a evolução do indicador para cada curso e daí tirar conclusões mais específicas. Outros cursos novos, os quais só foram fixadas vagas mais recentemente, registam, também, índices de atractividade iguais ou superiores a 1, nos anos em que tal aconteceu, nomeadamente, Reabilitação Psicomotora e Engenharia de Energias Renováveis. Importa também retirar consequências deste facto relativamente a outros cursos com poucas edições que substituíram outros das mesmas áreas, anteriormente existentes, e que evidenciam comportamentos diferentes.

O índice de procura complementa esta informação sobre preferências, comparando o número total de candidatos, em qualquer posição na ordem de escolha na 1ª fase, com o número de vagas fixadas. O valor deste índice para a Universidade é superior a 3 em todos os anos. Apenas para dois cursos da Universidade se registava, em 2008/09, um valor do índice de procura inferior a 1, quando em 2006/07 esse número era de sete.

Outro aspecto fundamental da oferta de formação inicial é a existência de um elevado número de cursos com um número de vagas fixadas por ano muito baixo o que se traduz numa escala de dimensão de um curso em funcionamento muito reduzida e com elevados custos médios por aluno e por licenciado. No ano lectivo de 2008/09 para cerca de 10 cursos foram fixadas 20 vagas e a 29 dos 36 cursos um número igual ou inferior a 35 vagas.

Este aspecto estrutural dos custos de formação agravou-se à medida que a grande maioria das licenciaturas passou de 5 para 4 anos e, recentemente, com a “bolonhização” de 4 para 3 anos, reduzindo, sucessivamente, o número de alunos em formação por cada curso.

Ao nível da formação inicial, para prevenção de risco e antecipação de efeitos no sistema e na Universidade, importa analisar as principais tendências e previsões de evolução do número esperado de alunos que concluem o ensino secundário no país, na região e no distrito, em cada área de formação, para estudar e avaliar a evolução futura da procura global e dos seus potenciais impactos da sua variação na oferta de ensino superior.

Cooperação e Consórcios para a Formação

Uma opção que considero fundamental para a afirmação futura da Universidade de Évora, mas também do ensino superior na

região, é a estratégia de cooperação com os institutos politécnicos do Alentejo e os que estão, geograficamente, perto de nós.

A Universidade não deve assumir um comportamento de competição com os Institutos Politécnicos. A nossa orientação deve ser de natureza universitária. A regra deve ser não oferecer cursos de primeiro ciclo de natureza marcadamente politécnica. Se entendermos oportuno fazê-lo, face a necessidades dessas ofertas que entendamos existirem, deveremos concertar as possibilidades de colaboração. Se não, acabaremos por comprometer parcerias e projectos comuns e continuaremos a promover o modelo de falsa substituição entre os modelos universitário e politécnico e por nos desviarmos das nossas linhas fundamentais de formação superior universitária.

Assim, defendo uma estratégia de consórcio e considero que a Universidade só deve levar por diante cursos de natureza politécnica em conjunto com os institutos politécnicos. Com a mesma orientação, os institutos politécnicos poderão participar conosco na oferta de cursos de modelo de formação universitária, mas esses são o nosso *core*.

Complementarmente, deveremos definir e articular, com esses institutos politécnicos, cursos de formação de 2º ciclo, em conjunto, valorizando, alternativamente, a orientação politécnica ou universitária em função da procura. Desta forma, conseguiremos articular e integrar em perfis de formação de sucessivos níveis a oferta regional de formação para benefícios recíprocos dos institutos politécnicos e da Universidade, para o País, a comunidade regional e o sucesso profissional dos estudantes.

O mesmo se passa com outros tipos de formação que não são a nossa principal actividade e em que há outras instituições vocacionadas para o fazer. Um exemplo é o dos Cursos de Especialização Tecnológica (CET), que nos devemos empenhar em promover, mas sempre em parceria com essas instituições, valorizando a comunhão de objectivos, mas afirmando a diversidade da natureza fundamental do nosso contributo ao nível científico e tecnológico.

A minha opção para essas formações que complementam a nossa oferta é a de serem levadas a cabo numa óptica de extensão da Universidade e em colaboração com outras instituições regionais e nacionais, nomeadamente com as entidades que as procuram implementar ou a elas pretendem recorrer. Em muitas destas formações, como também já propus nas formações de natureza politécnica, a Universidade não deve assumir um comportamento de competição em segmentos que não constituem o seu próprio *core* e que, por isso, diminui a capacidade das entidades e instituições vocacionadas para a formação nesses segmentos. Antes, articular com essas mesmas entidades a prossecução dos estudos dos seus formandos e apoiar, científica e pedagogicamente, as mesmas.

Orientações para a Formação (O.F):

O.F.1 Ganhar reconhecimento e prestígio nas formações assegurando e monitorizando a qualidade das formações através de instrumentos e indicadores de qualidade dos cursos;

O.F.2 Articular, progressivamente, a oferta de formação com a produção de investigação científica;

O.F.3 Dar uma identidade ao nosso modelo de formação através de características comuns ou transversais que consideremos relevantes nos diferentes ciclos de formação;

O.F.4 Definir e oferecer perfis de formação integrada articulando os progressivos ciclos de formação;

O.F.5 Dar prioridade e criar formações iniciais com maior número de alunos;

O.F.6 Fomentar parcerias com universidades nacionais e europeias e com os institutos politécnicos da região;

O.F.7 Fomentar a internacionalização das formações através de programas de mobilidade de estudantes e de professores;

O.F.8 Aumentar o número de unidades curriculares leccionadas em línguas europeias, nomeadamente em Inglês, nos diferentes ciclos e cursos;

O.F.9 Gerir as formações como projectos.

6.2.3 COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

No ambiente competitivo que se criou com a globalização, a Universidade tem um papel fundamental no desenvolvimento das regiões que só pode ser promovido orientando as suas economias para a produção de produtos e para a prestação de serviços inovadores baseados no conhecimento. O Alentejo e a região do sudoeste da Europa não escapam a esta premissa. O enfrentar dos grandes desafios da competitividade dos *clusters* tradicionais e emergentes na região, exige a criação e aplicação de conhecimento de base tecnológica e inovação.

A Universidade de Évora é a universidade sedeadada no Alentejo. É a instituição regional com mais recursos científicos, tecnológicos e de inovação e a que mais investe em ciência, tecnologia e inovação (CT&I). Por isso, a região tem a expectativa que da Universidade surja um contributo fundamental para o desenvolvimento do sistema científico e tecnológico da região e para, através da transferência do conhecimento gerado nesse sistema, promover um ambiente de empreendedorismo e de inovação social e empresarial. Mas, se a Universidade de Évora não o der, outras Instituições de Ensino Superior Público, internas e externas à região, o darão, com maior ou menor associação a outros agentes e actores regionais ligados ao desenvolvimento regional.

Como muito bem nos recomenda a avaliação internacional (p. 15), temos que “perceber as necessidades da sociedade, dos clientes e dos *stakeolders*” e melhorar a capacidade de responder a essas necessidades e às solicitações em tempo oportuno. O papel da Universidade nestes aspectos é crucial pois a qualidade da actividade que desenvolver será o testemunho ou prova do seu

real e efectivo capital de conhecimento ou, pelo menos, da sua capacidade para o utilizar em benefício da comunidade em que está inserida.

Para tal temos que, em primeiro lugar, orientar os nossos valores, normas e procedimentos para a procura exterior. Devemos começar por identificar e monitorizar as opiniões, procura e oportunidades para produzir informação e fornecer conhecimento em tempo oportuno. Em seguida, necessitamos inventariar e avaliar a capacidade de resposta actual que dispomos. Depois, precisamos de orientar e concentrar o apoio às nossas actividades de investigação para as áreas fundamentais em que queremos apostar. Finalmente, temos que desenvolver actividades de cooperação nessas áreas que permitam responder às necessidades actuais e criar novas necessidades. Só assim, a Universidade conseguirá, também conforme prescreve a avaliação internacional, apresentar propostas à sociedade regional para novas oportunidades de conhecimento, para apoiar a promoção e crescimento da economia local e regional.

A área da cooperação constitui uma área transversal, como por exemplo a da gestão administrativa, que se cruza com as áreas da formação e da investigação, mas que compete nos recursos dessas áreas. É essa competição pelos recursos que importa promover e valorizar e recompensar as unidades orgânicas e as outras estruturas bem como os elementos que se empenhem nessa contribuição.

A Universidade de Évora tem vindo a envolver-se em vários projectos e actividades que, genericamente, têm por objectivo promover e reforçar a relação com a comunidade através da aplicação e da transferência de conhecimento científico e tecnológico. Entre muitos, podem destacar-se a Rede Regional de Ciência, Tecnologia e Inovação, o Parque de Ciência e Tecnologia em Évora, o “Corredor Azul”, o Sinestecnopolo, a Rede de Centros de I&D e Tecnológicos da Extremadura, do Centro e do Alentejo.

Estes projectos têm características diversas e diferentes níveis de intervenção institucional e espacial. Alguns destes projectos são, fundamentalmente, de natureza interna, nomeadamente, de produção e de gestão científica da Universidade, enquanto que outros têm uma relevante envolvente exterior. Ao nível transversal de colaboração institucional com a comunidade, os projectos incluem parcerias com instituições e centros de investigação e tecnológicos, associações empresariais e empresas individuais, associações de municípios e autarquias bem como outras instituições e associações públicas e privadas. Ao nível espacial há projectos de âmbito local, sub-regional, regional e mesmo transfronteiriço. É fundamental percebermos o que está em causa nestes projectos e definir uma estratégia, que contemple o nosso nível de participação nos mesmos, tendo em conta como perspectivam e servem os nossos objectivos e determinar quem coordena, acompanha e executa a participação da universidade nas parcerias estabelecidas e o que estamos a fazer na Universidade no âmbito destes projectos. O seu desenvolvimento tem implicações para o futuro da UÉ, nomeadamente, para a sua implementação física, organização, gestão, captação e utilização de recursos. Não menos relevante em alguns deles, nomeadamente dos que envolvem infra-estruturas físicas, é a questão do financiamento e do modelo de sustentabilidade.

Para conseguir alavancar a criação e aplicação de conhecimento e promover a inovação, a Universidade tem que orientar e concentrar as suas actividades de investigação e formação para nas áreas estratégicas de excelência e de potencial competitivo da região. Complementarmente, tem que identificar em que componentes ou aspectos dessas áreas deve apostar e em quais necessita de cooperação e, também, privilegiar parceiros estratégicos fortes e de referência.

Não é possível, por ventura nem desejável, prosseguir este processo e ser competitivo de forma isolada. As determinantes imateriais da competitividade, nomeadamente a cooperação e as

redes institucionais de *governança*, são determinantes para a criação de valor.

A definição da estratégia de cooperação com os nossos “vizinhos” é a primeira prioridade a definir. O Alentejo tem mais instituições de ensino superior na região, os Institutos Politécnicos de Beja e de Portalegre. E tem outras relativamente próximas, as Universidades de Lisboa, da Extremadura, do Algarve e os Institutos Politécnicos de Setúbal e de Santarém.

Embora, hoje, a distância geográfica seja um factor muito menos determinante para o acesso ao conhecimento do que em tempos passados, os recursos públicos são escassos e os recursos regionais conjugados para atingirem os efeitos desejados e sua eficiência otimizada. Partilhando dos problemas da comunidade regional ou apresentando esses problemas características similares, a nossa primeira atenção deve ser a de estabelecer parcerias com esses “vizinhos”. Complementarmente, também essas instituições estão interessadas em se ligar e desenvolver projectos futuros com instituições de ensino superior e de ciência de referência, nacionais e internacionais, nas áreas definidas como prioritárias.

A cooperação regional é também fundamental para valorizar a oferta dos centros de I&D e os laboratórios instalados através da promoção e da prestação de serviços de base tecnológica e de valor acrescentado. A cooperação, como forma de trabalho coordenado para potenciar sinergias e complementaridades em matéria de investigação, desenvolvimento e inovação, promove também a criação de massa crítica e de escala e a possibilidade de cooperar com outras redes do sistema de ciência e tecnologia nacionais e europeias, nomeadamente desenvolvendo projectos comuns que permitem valorizar o conjunto dos centros da rede. As sinergias que se estabelecem entre os centros permitem criar, aumentar e melhorar a oferta conjunta de serviços de valor acrescentado aos associados e às empresas. Projectos comuns podem ser lançados e apresentados a programas de financiamento internacionais, nomeadamente europeus. Uma entidade

pode ser criada para organizar e gerir os projectos conjuntos, sendo a actividade dos centros nesses projectos de natureza científica e técnica. A essa entidade pode também ser afecta a tarefa de criação de um portal e gestão da informação, nomeadamente de actualização da informação e promoção da comunicação.

Orientações para a Cooperação e Desenvolvimento (O.CD.):

O.CD.1 Gerir as actividades de cooperação e desenvolvimento como projectos;

O.CD.2 Orientar os nossos valores, normas e procedimentos para a mudança exterior e a procura externa;

O.CD.3 Perceber as necessidades da sociedade e dos seus *stakeholders* e monitorizar as opiniões, procura e oportunidades;

O.CD.4 Produzir e fornecer informação e conhecimento em tempo oportuno e melhorar a resposta à sua procura e às mudanças do exterior;

O.CD.5 Facilitar a tomada de decisão e aumentar a capacidade e rapidez de execução de acções para responder às possibilidades e procura exteriores;

6.3 CONCRETIZAR A REFORMA ESTRUTURAL (OG.3)

Sem concretizar uma reforma estrutural do modelo global de gestão da Universidade, que tem que ser transversal a todos os seus sectores e intervenientes, não é possível a criação de uma cultura institucional baseada nos princípios referidos nem será possível o desenvolvimento da estratégia proposta para a Universidade e, muito menos, uma gestão económica e financeira criteriosa que tenha em conta as dificuldades que a instituição atravessa nessa área.

De muito pouco servirão as alterações na avaliação e na organização dos cursos, dos recursos docentes e não docentes e da instituição bem como a alteração nos estatutos e na carreira docente universitária no sentido de dotar a Universidade de uma organização científico-pedagógica e de serviços que lhe possibilite um melhor desempenho da sua missão.

A razão é muito simples. Não há informação para suportar decisões que respeitem e incentivem a aplicação desses princípios e acções e que monitorizem a implementação de qualquer estratégia ou alteração.

A gestão da Universidade não tem por base da tomada de decisões a produção, análise e monitorização de informação de gestão estandardizada. Não é conhecida a informação que aos mais diversos níveis e áreas de intervenção, nomeadamente académica, científica, administrativa, financeira e técnica permita caracterizar a situação actual da Universidade.

O conjunto de acções, que deve ser levado a cabo, inclui, obrigatoriamente, a resolução da inexistência, deficiência e melhoramento dos sistemas de informação das áreas académica, científica, económica e financeira, administrativa e técnica e a articulação ou integração destes sistemas num sistema de qualidade. Dessa reforma de base resultarão melhorias qualitativas para a gestão das diferentes áreas e para o modelo global de gestão da Universidade. Estes sistemas de informação, por área de actividades, são indispensáveis para os níveis de gestão que, em seguida se descrevem, resumidamente.

A criação de um novo modelo de gestão económica e financeira exige a implementação de uma contabilidade patrimonial assente no POC-Educação e de uma contabilidade analítica que permita conhecer e controlar os resultados globais, por unidade orgânica e outras unidades científico-pedagógicas, por tipos de actividades de investigação, formação e de cooperação, e por actividade.

Ao nível administrativo, a elaboração de um manual de procedimentos e controlo e a implementação da gestão por projecto (a que estão associadas todas as actividades de investigação, de formação e de cooperação), permitirá avaliar e candidatar a financiamento os projectos a custo total, com a afectação dos custos com pessoal, com os espaços, instalações e equipamentos e com a aquisição de bens e serviços aos projectos.

Estes sistemas serão particularmente úteis à Universidade, globalmente, e às unidades orgânicas para se implementar uma política de descentralização institucional que promova a autonomia baseada nos princípios da subsidiariedade e da coesão científico-pedagógica e financeira; para implantar um modelo descentralizado de gestão orçamental e de contas por Unidade Orgânica e outras unidades e sua utilização como instrumentos financeiro fundamental de apoio à gestão; para a definição de uma estrutura organizativa básica comum às Unidades Orgânicas e para controlo da proliferação e minimização das estruturas organizativas.

A divulgação da estrutura e funcionamento e a formação para a utilização do sistema de informação, como instrumento de gestão para registo, consulta, partilha e divulgação de informação, propiciará um poderoso instrumento de promoção do conhecimento institucional, da transparência e da igualdade de oportunidades na instituição.

Por sua vez, a associação destes sistemas à área académica e científica permitirá a implementação do sistema de gestão da qualidade, através do qual se pretende implementar a avaliação dos projectos e actividades de formação e de investigação, no-

meadamente os cursos e unidades curriculares e os projectos de investigação, tendo como base os indicadores de procura, recursos, processos e resultados do Programa para a Promoção da Qualidade.

A informação do sistema de gestão da qualidade poderá ser, também, particularmente importante para apoiar a auto-avaliação institucional da Universidade e das suas unidades Orgânicas e Outras Estruturas e garantir a sua avaliação externa; para promover a avaliação de desempenho, como forma de promover a melhoria da nossa prestação e o aumento do nosso sucesso (aplica-se a funcionários e colaboradores docentes e investigadores, a não docentes e a estudantes) e como forma de recompensa do mérito, para além de ser, também, forma de promover a qualidade e a eficiência dos recursos, dos processos e dos resultados; ainda, para promover a prestação de contas e a responsabilização individual e colectiva e para fomentar a participação e envolvimento de estudantes nas actividades de gestão pedagógica e científica, de não docentes nas actividades e objectivos dos serviços, divisões, gabinetes e núcleos.

Os sistemas de gestão académica e científica são, igualmente, importantes na promoção institucional e das unidades orgânicas e outras unidades científico-pedagógicas através de actividades e acções para divulgar os principais resultados anuais da Universidade. Servirão para dar a conhecer os cursos e formações com procedimentos e métodos comuns de tratamento da informação; para divulgação de actividades e resultados de qualidade como prémios, concursos de projectos e outras actividades; para publicar e disponibilizar *on-line* dos resultados dessa participação; para promover o conhecimento científico e tecnológico da Universidade; para dar visibilidade aos centros de investigação e dos seus projectos e actividades e para fomentar a utilização e actividade dos laboratórios especializados neles instalados.

6.3.1 ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNANÇA

Quer a avaliação internacional da AUE (p. 13) quer a auditoria externa do MCTES (p.3) apontam para uma situação em que a “fragmentação substancial e numerosos chefes, presidentes e directores não parece suportar qualidade, resultados, nem progresso nem mudança” e que “tende não só a afrouxar processos e progresso mas reduz a transparência e afrouxa a tomada de decisão e aumenta a burocracia”.

Ninguém creia, por isso, que os novos estatutos serão por si só a solução dos nossos problemas de organização. Conforme bem refere a auditoria do MCTES, a adopção do novo modelo estrutural por Escolas só terá êxito se não se consolidar uma organização caracterizada pela fragmentação, descontrolo, burocracia e ineficiência.

Recomendam uma efectiva descentralização e responsabilização das Unidades Orgânicas na gestão de recursos financeiros, humanos e materiais, acompanhada de uma coordenação e definição de políticas globais de gestão desses recursos com regras e procedimentos de afectação que, obviamente, têm que ter em conta o nível de financiamento e as regras utilizadas pelo Estado e as receitas próprias conseguidas pelas Unidades.

Assim, havendo projectos próprios para as Escolas, para transparência de decisões e coesão é fundamental estabelecer que o modelo de informação para gestão permita que se passe a fazer uma orçamentação e custeio de todos os recursos por projecto e por Escola para que cada Escola conheça a sua realidade orçamental e a da Universidade e passe a propor ou a tomar decisões, consciente das implicações orçamentais das suas acções.

É fundamental limitar, tanto quanto possível, tendo presente os estatutos, o número de estruturas intermédias (núcleos, gabinetes, secções, secretariados, etc.) que proliferam e que se sobrepõem nas mais diversas funções, muitas das vezes sem um comando claro e uma responsabilidade própria. Importa concentrar a autoridade, melhorar a tomada de decisões e promover o exercício da disciplina.

Adicionalmente, torna-se indispensável que a organização das próprias unidades orgânicas e dos serviços previstos nos estatutos seja implementada de forma a não multiplicar as mesmas funções, a sobrepor as competências e a replicar os procedimentos, o que acaba por exigir múltiplos recursos e conduzir à contratação de mais recursos humanos docentes e não docentes, que segundo nos é apontado já temos em excesso e cujo crescimento devemos conter.

Um dos aspectos em que quero expressar uma posição inequívoca respeita à implementação da organização nas Escolas e no Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA) e da sua necessária articulação. A este respeito, por ser membro do Conselho Geral entendi, na altura em que o actual director da Escola de Ciência e Tecnologia publicou um texto questionando o maior ou menor poder das Escolas e da sua articulação com o IIFA, e por ter sido, propositadamente, um assunto deixado em aberto nos estatutos, não me pronunciar publicamente sobre a questão, a não ser que fosse levada para discussão nesse fórum.

O IIFA integra as unidades de investigação acolhidas na UE que possuem uma avaliação positiva. Tal não é mais do que uma forma de organizar recursos para promover e desenvolver a investigação científica e, por essa via, valorizar as próprias Escolas, unidades orgânicas a que pelos estatutos compete ministrar a formação, prestar serviços e desenvolver e incentivar a investigação, abarcando todos os fins da Universidade. A investigação desenvolvida pelos docentes das Escolas no âmbito do IIFA valoriza as próprias Escolas.

Por essa razão, obviamente, que todos os recursos docentes devem estar afectos às Escolas, e, naturalmente, aos seus Departamentos. Só os investigadores, bolseiros e professores visitantes, exclusivamente, envolvidos em projectos e actividades nos centros de investigação, não devem ficar afectos às Escolas. O pessoal docente está afecto, fundamentalmente, ao ensino, embora devendo desempenhar actividades de investigação e de extensão, conforme estipula o próprio estatuto da carreira docente

universitária. Logo, tendo como uma das funções fundamentais a gestão do pessoal docente afecto aos ensinos, os Departamentos, e conseqüentemente as Escolas, tenderão e deverão, em minha opinião, supervisionar as actividades de ensino, de investigação e de extensão do pessoal docente afecto aos ensinos.

Os cursos de 1º e 2º ciclos são organizados e ministrados pelas Escolas. As formações e os ensinos de 2ºs ciclo internacionais e de 3º ciclo, incluindo a sua organização, podem ser propostos pelas Escolas mas é o IIFA que, conforme é referido, tem a última palavra na organização do curso e aprovação do seu plano curricular. A organização desses ciclos, incluindo os critérios e standards de qualidade científicos, de docentes e de doutorandos, compete ao IIFA. Os ensinos e a investigação dos 3ºs ciclos são organizados em unidades curriculares (e ou tutorias), que estão afectos a departamentos, logo às Escolas, que ministram os ensinos (e as tutorias).

Uma vez que ao IIFA compete pronunciar-se sobre a criação de 2ºs ciclos internacionais e 3ºs ciclos e aprovar os respectivos planos de estudos, os directores destes cursos são indicados pelos directores de Departamento aos directores das Escolas e por estes ao Director do IIFA que os propõe para nomeação do Reitor. De forma análoga, por competir às Escolas propor ou pronunciar-se sobre a criação de 1ºs e 2ºs ciclos de estudos e aprovar os planos de estudos, os directores desses cursos são indicados pelos directores de Departamento aos directores das Escolas e por estes propostos para nomeação ao Reitor. Os directores de curso realmente respondem ao IIFA e às Escolas, perante os Conselhos Científicos e os Directores que os propõem para os aspectos de natureza científica e executiva, respectivamente. Tal não significa que o Reitor que os nomeia e que tem a competência de “aprovar a criação, suspensão e extinção de cursos” não tenha sempre a última palavra a dizer sobre o assunto, inclusivamente ouvindo o Conselho Científico a que preside, para garantir o princípio fundacional da Universidade de coesão e a coordena-

ção científica, a eficiência da utilização dos recursos disponíveis da Universidade, como um todo.

Outra perspectiva a adoptar na progressiva implementação dos novos estatutos é a de privilegiar a óptica do utilizador ou destinatário nos processos e na sua avaliação. Pode ser o utilizador final, o estudante que utiliza um conjunto de serviços da Universidade, desde a formação, ou seja o serviço docente, a todos os serviços que o apoiam, nomeadamente os serviços sociais, académicos, de informação e comunicação, entre outros, e podem ser outros *stakeholders*, como as instituições públicas e privadas, por exemplo empresas, que procuram associar-se à investigação e desenvolvimento e cooperar na permuta de conhecimentos com vista à inovação. Também pode ser utilizador intermédio como um gabinete, um núcleo ou uma divisão de um serviço que recebe informação fundamental para a sua actividade ou para a própria Universidade. Privilegiar a função à forma é uma recomendação da avaliação internacional, ou seja, a orientação deve ser a de valorizar a necessidade e a prestação da função e não a forma que a organização adopta para a prestar.

Parece-me ser essa a melhor maneira de garantir que os processos que levamos a cabo são necessários, porque se destinam a satisfazer necessidades efectivas, logo a que temos que afectar recursos. Será também a forma de avaliarmos como cumprimos a nossa missão e utilizamos eficientemente os recursos públicos que recebemos para a levar por diante dada a garantia de objectividade na avaliação da qualidade com que os prestamos.

Orientações para a Estrutura, Organização e Governança (O.EOG.):

O.EOG.1 Descentralização da gestão de recursos financeiros, humanos e materiais;

O.EOG.2 Desenvolver e aplicar política institucional de coesão financeira;

O.EOG.3 Promover a autonomia segundo o princípio da subsidiariedade;

O.EOG.4 Privilegiar uma óptica de função em vez de óptica de forma.

6.3.2 POLÍTICAS E MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS, SISTEMAS E PROCESSOS

A Universidade elaborou e aprovou um relatório com uma proposta de plano para preparação de um contrato de recuperação económica e financeira que a auditoria do MCTES considera não ter consistência suficiente para atingir o reequilíbrio financeiro uma vez que não evidencia acções e medidas para:

- Controlar os custos com pessoal e aquisições de bens e serviços;
- Racionalizar a utilização de espaços e edifícios face à excessiva dispersão;
- Introduzir alterações qualitativas no modelo de gestão;
- Adequar a estrutura organizativa com extinção ou fusão de estruturas;
- Corrigir a ilegalidade da prestação de contas.

O relatório da auditoria do MCTES, é particularmente crítico do modelo de gestão de recursos, sistemas e processos e sistemas da Universidade.

6.3.2.1 Política e Gestão de Pessoal Docente e Não Docente

Conforme salienta a auditoria do MCTES quer ao nível do diagnóstico quer das acções que propõe o relatório para preparação do contrato de recuperação económica e financeira, a Universidade assume a necessidade de uma redução substancial da dimensão do corpo docente e do pessoal não docente. Esse relatório aponta como cerne primário da existência de deficits orçamentais elevados o problema dos encargos salariais do corpo docente.

A progressiva diminuição do número global de alunos (o aumento do número de alunos de 2º ciclo não compensa a diminu-

ição do número de alunos de 1º ciclo), com conseqüente perda de receita com origem no OE e nas receitas próprias, ambas indexadas ao número de alunos, e o aumento dos encargos salariais fruto da progressão salarial (aumentos anuais e qualificação do corpo docente) e dos encargos sociais (contribuição para a Caixa Geral de Aposentações e para a Segurança Social) geram um deficit orçamental anual crescente que estimo rondar os 8 a 10 milhões de euros.

Conforme se estima no relatório já referido, com o conjunto de pressupostos nele adoptados, que se podem considerar adequados e sensatos, o orçamento académico rondará em 2009/10 os 27,6 milhões de Euros. Uma afectação de 60 a 80% desse valor a salários de docentes, 15% a salários de pessoal não docente permite manter um corpo docente entre 336 e 447 docentes ETI (Equivalente Tempo Inteiro) e cerca de 195 efectivos não docentes. Os números actuais de cerca de 600 e 420 ETI docentes e não docentes, respectivamente, dão uma imediata noção da racionalização de efectivos a que seria necessário proceder.

Considerando um cenário intermédio, a UÉ teria uma dimensão excessiva do seu corpo docente de cerca de 200 ETI (9,9 milhões de euros) fruto, fundamentalmente, de um sobredimensionamento do pessoal da Escola de Ciências e Tecnologia de 160 ETI e da Escola de Ciências Sociais de 93 ETI, com as Escolas de Enfermagem S. João e Deus e, particularmente, das Artes a evidenciarem ainda algum sub-dimensionamento relativamente aos ensinos considerados.

Importa salientar que, nos últimos anos, foi necessário contratar pessoal docente para diversas áreas em que se verificaram apostas na formação que não dispunham de recursos humanos (Psicologia, Artes, Engenharias, Medicina Veterinária e Desporto) o que o relatório referido diz ter sido feito por substituição de docentes que saíram, mantendo-se o número global de ETI. Não é conhecida a evolução recente do corpo docente e não docente, mas as contratações de pessoal docente e não docente e as no-

meações de dirigentes intermédios em 2008 e 2009 terão, com certeza, aumentado as despesas permanentes de pessoal da UÉ.

No entanto, com apenas poucas excepções, que me lembre, nos últimos anos não se procedeu a abertura de concursos de professores associados e catedráticos, o que não tem satisfeito a expectativa de acesso e progressão na carreira dos melhores nem estimulado e promovido uma sã competição para retribuição do mérito dos que mais se esforçam. A manter-se esta política perderemos, a prazo, os nossos melhores docentes e investigadores a favor de outras instituições de ensino superior que com capacidade financeira, terão, também assim, a possibilidade de reforçar a sua capacidade científica e pedagógica.

Se o principal problema da situação financeira da Universidade é o dos excessivos encargos salariais com o pessoal, em particular do pessoal docente, a resolução fundamental do problema, passa exactamente, também, pela gestão do pessoal docente e não docente.

É urgente planear e corrigir esta situação estrutural de desajustamento do corpo docente e não docente da UÉ. Não é, no entanto, possível fazê-lo recorrendo a despedimentos. Nem seria apropriado propor essa orientação pois os recursos humanos são o activo fundamental da Universidade para a prossecução da sua missão e fins.

Considera-se apropriado fazê-lo, principalmente, com recurso a aumento de actividade e, conseqüentemente, de aumento de receita e de redução de custos que resultam da utilização adicional e alternativa dos recursos humanos.

Um aspecto crucial que nos é apontado pelas auditorias é o de existirem médias lectivas por departamento muito baixas. Complementarmente, ainda dispúnhamos de mais de uma centena de assistentes. Os assistentes convidados representavam uma proporção relativamente elevada (14,4 % dos ETI em 2007), com tempos leccionados não coincidentes com os contratados. Em colaboradores ainda gastávamos uma quantia razoável (que em 2008 se estimava em 400 mil euros).

Este parece ser um ponto fulcral a resolver. A existência de pessoal especializado sem serviço docente deve ser objecto da maior preocupação por todos os dirigentes. Se a procura e o número de alunos não permite sustentar o número de efectivos, é fundamental procurar alternativas de utilização desses recursos especializados.

Há um entendimento generalizado da parte dos docentes e investigadores em regime de dedicação exclusiva de que as receitas que a Universidade obtém, através da realização de investigação ou da prestação de serviços em que estão envolvidos, para além do serviço docente, constituem receitas adicionais. Pergunto: adicionais a quem ou ao quê? Às que recebem pela via do seu salário? Às que solicitam via departamento para as tarefas da realização de serviço docente ou de investigação não integrada em centros? Essa ideia tem que ser totalmente abandonada. Não são receitas adicionais, são outras receitas. E são receitas que se devem destinar a pagar o seu tempo de investigação e de prestação de outros serviços, as instalações e os equipamentos que utilizam para o efeito e, obviamente, os consumíveis que afectam às suas actividades. Esta orientação é, particularmente, adequada em situações em que o serviço docente é insuficiente para manter efectivos docentes a tempo inteiro e em regime de exclusividade.

Não é mais possível, também, continuar a adoptar ou permitir que se mantenha uma lógica exclusivamente pessoal de gestão e relacionamento com outras instituições de ensino superior e de ciência e tecnologia, entidades nacionais e regionais da administração pública, empresas e outras instituições privadas, que nos procuram para a prestação de serviços de diferentes naturezas, tais como estudos, análises, formação e projectos, entre muitos. A procura individual que nos fazem, enquanto docentes e investigadores quando em exclusividade de funções, tem que ser entendida e canalizada como uma procura pelos serviços da instituição e das suas unidades orgânicas e outras estruturas e gerida

pelos dirigentes dessas unidades em função dos recursos disponíveis e das suas características e competências.

À gestão do pessoal docente e investigador e também não docente deve presidir uma óptica de aproveitamento e valorização das qualidades individuais. Se alguns docentes estão claramente mais vocacionados para a investigação e menos para a execução de tarefas pedagógicas, têm capacidade para a realizar e para publicar os seus resultados, conseguem captar recursos financeiros e materiais através da candidatura de projectos nacionais e internacionais, por que não permitir a sua dedicação a essas tarefas e flexibilizar a necessidade da prestação do serviço docente através de um regulamento que permita a sua substituição parcial ou total, se necessário, ou o seu aproveitamento em serviços alternativos nos casos de excesso de pessoal.

A especialização de alguns, noutros serviços para além do ensino, nomeadamente na investigação, em projectos de investigação, noutros projectos com empresas de investigação e desenvolvimento, em períodos de sabática, em bolsas de pós-doutoramento, em outras instituições de ensino superior e centros de investigação, que comprem tempo dos docentes, não só aliviam o orçamento da Universidade como constituem oportunidades para promover a experiência e qualidade dos docentes e investigadores residentes. A sustentação dos recursos humanos da Universidade afectando tempo de pessoal docente a estes serviços complementares, também contribui para a produção de ciência e de outros produtos que melhoram os resultados da Instituição.

Importa desde já ressaltar duas questões essenciais que esta orientação levanta e que têm que ser contempladas. A primeira diz respeito à consideração que estes aspectos têm que ter em sede do regulamento de prestação de serviço dos docentes a elaborar no âmbito da aplicação da revisão do ECDU (artº. 6º). Parece-me fundamental aproveitar esse regulamento para flexibilizar os diferentes tipos e combinações alternativas de prestação de serviço dos docentes. Importa, também, definir regimes

diferentes de prestação destes serviços consoante se trate de trabalho suplementar ou de trabalho normal, face à não afectação de outros serviços, nomeadamente de serviço docente por necessidades abaixo da capacidade disponível em termos de efectivo de docentes. Adicionalmente, importa diferenciar, nestes regimes, a prestação de serviços nos diferentes casos, não deixando de prever incentivos e recompensas dos docentes nos casos de unidades com níveis de prestação de serviços acima da média.

A segunda questão essencial a contemplar é a de valorizar esta prestação e a sua qualidade em sede de avaliação do desempenho do docente e investigador no regulamento de avaliação de desempenho dos docentes do novo ECDU (Artº 74º-A) e nos critérios para “avaliação específica da actividade do período experimental” dos professores (artº 19º e 25º, nºs. 3), em particular dos professores auxiliares.

Simultaneamente, considera-se fundamental gerir racional e criteriosamente os recursos humanos e adoptar uma orientação de redução sucessiva dos efectivos em ETI mas, também, de promoção da qualidade do corpo docente.

Assim, propõe-se a adopção de uma política de não substituição de saídas de efectivos. Novas contratações serão consideradas a título excepcional e tendo em conta um *trade off* benefício *versus* custo de curto prazo muito favorável, para áreas de formação consideradas estratégicas e em que os recursos existentes sejam manifestamente insuficientes e seja considerada uma manifesta impossibilidade de adaptação dos disponíveis.

No entanto, parte dos recursos gerados por estas orientações, e outros que venha a ser possível acordar com o MCTES, serão afectos à promoção da qualidade e à progressão para categorias superiores, perspectivando, no caso do corpo docente, uma tendência para atingir, num período de tempo considerado, a proporção de professores catedráticos e associados prevista na nova lei.

Outro ponto crítico que é referido no relatório de auto-avaliação (p. 20 e 21) e auto-reconhecido na nossa própria avaliação, de que a auditoria do MCTES é particularmente crítica (p.4), é a da incapacidade para gerir os recursos humanos em função dessas políticas e orientações de investigação e de formação. Ora, se não seleccionamos os recursos humanos e orientamos a sua contratação e progressão para áreas do conhecimento que nos propomos desenvolver, os resultados das nossas acções serão insuficientes.

Adicionalmente, temos de elevar a qualidade e estimular o mérito. Para tal é necessário definir uma política de contratação de recursos humanos que garanta a selecção dos melhores, com critérios de transparência e de isenção em concursos de espectro largo que permitam elevar os padrões de qualidade e retribuir o mérito através da progressão na carreira de potenciais opositores internos ou contratar candidatos externos de outras origens com qualidade que queiram valorizar-se na Universidade de Évora.

Esta política tem também outros efeitos complementares muito positivos, nomeadamente de promover a abertura das mentalidades e de uma atitude e postura profissional positiva e de formação que se baseie na qualidade. Esta é uma forma de combater simultaneamente o isolamento e os comportamentos egocêntricos, narcisistas, de idiosincrasia e de afastamento da realidade. Pode também ajudar a apoiar a nossa internacionalização através da contratação de professores de outras nacionalidades que facilitem a cooperação e o estabelecimento de consórcios internacionais.

Quanto à actividade docente é fundamental zelar pelo cumprimento das tarefas académicas e administrativas nos prazos adequados, tais como a elaboração de sumários, folhas de presença, registo de assiduidade, pautas, relatórios de unidades curriculares, relatórios de equiparação a bolseiro, relatórios de licença sabática, entre outras.

Complementarmente, com a avaliação de desempenho dos docentes, devemos valorizar os professores que são bons pedagogos, promover a adopção de boas práticas, premiar escolhendo e indicando os melhores para cargos de direcção, científica e pedagógica, técnica e administrativa, e discriminar, positivamente, os que mais merecem também com estímulos financeiros.

Uma última nota, de grande relevância, é a de que só será possível alterar o modelo de gestão de pessoal docente e não docente se for adoptado um modelo de gestão global completamente diferente do que foi aplicado até aqui.

A tomada de decisão dos directores das unidades orgânicas e de outras estruturas da UÉ que propõem a contratação de pessoal docente e não docente tem que ser baseada num sistema de gestão integrado, eficiente, transparente, coeso e descentralizado. Integrado porque deve acomodar as valências quantitativas e qualitativas de gestão académica, financeira, administrativa e técnica e as suas interdependências. Eficiente porque tem que incluir a informação fundamental para apoiar a tomada de decisão, ao nível do planeamento, implementação e controlo, ou seja, é necessário conhecer as implicações das propostas e decisões que apresentam e tomam. Transparente porque os pressupostos, procedimentos e critérios com que se estrutura esse sistema de informação são conhecidos e aplicados generalizadamente. Coeso porque deve abarcar todas as Unidades Orgânicas e Serviços e proporcionar uma representação de toda a Universidade. Descentralizado porque, simultaneamente, deve dar visibilidade ao contributo e à utilização de recursos e proporcionar a informação ao nível dessas Unidades Orgânicas e Serviços que propõem ou tomam as decisões.

Orientações para a Gestão de Pessoal (O.GP.):

O.GP.1 Adotar uma política de redução, progressiva, dos efectivos docentes e não docentes através da não substituição de saídas de efectivos;

O.GP.2 Promover uma política de contratação e de renovação de contratos dos recursos humanos docentes e não docentes muito exigente e criteriosa em termos de qualidade e de custos;

O.GP.3 Definir e implementar uma política de promoção da qualidade e de progressão profissional dos corpos docente e não docente;

O.GP.4 Articular a política de selecção de recursos humanos com as políticas de formação e de investigação, isto é, orientar a contratação e promoção de recursos humanos pela produção de investigação e pelo desenvolvimento das áreas de formação de excelência e de orientação estratégica;

O.GP.5 Flexibilizar e diversificar a afectação e a prestação de serviços dos docentes e investigadores.

6.3.2.2 Modelo de Implantação e Gestão dos Espaços, Instalações e Equipamentos

A Universidade de Évora tem a singular característica de se encontrar dispersa por diversas áreas e edifícios da cidade de Évora, dentro e fora do seu centro histórico, bem como num *campus* na herdade da Mitra, a pouco mais que uma dezena de quilómetros.

Considero que muito dificilmente é possível alterar essa forma de implantação. No entanto, é possível, no contexto da recente criação das Unidades Orgânicas, obviar os constrangimentos e implicações que essa forma de implantação apresenta. Entendo que, a prazo, deveremos seguir a regra de instalar cada Unidade Orgânica numa área contígua, contrariando a dispersão física dos Departamentos e outras unidades da mesma Unidade

Orgânica. Considero que só poderemos abdicar dessa orientação em casos com razões muito excepcionais.

Por isso considero importante seleccionar para cada Unidade Orgânica um local em que exista, ainda, possibilidade física, ou seja, disponibilidade em termos de espaços, para proceder a um ordenamento adequado das instalações.

Podemos e devemos beneficiar da cooperação da Câmara Municipal de Évora (CME) para cedências e permutas de espaços e para encontrar soluções que viabilizem a construção em espaços existentes que permitam esta orientação. Há terrenos disponíveis nas áreas e na proximidade de instalações da Universidade que podem propiciar a desejada concentração e a existência de uma área contígua ou muito próxima por cada Escola.

No Colégio do Espírito Santo ainda há espaço disponível e, também, há terrenos e espaços da CME contíguos e na sua proximidade, que poderiam ser destinados à instalação dos departamentos da Escola de Ciências Sociais que estão nesta altura a funcionar no Colégio Pedro da Fonseca (antigas instalações da Unesul) e no Palácio do Vimioso, e eventualmente, a outras infra-estruturas gerais pois o Reitor e os seus serviços, também, estão instalados nesse edifício.

Os Leões dispõem, também, de área que pode ser utilizada para racionalizar as instalações necessárias para a Escola das Artes, com a particularidade da Música, pelas razões conhecidas de aproveitamento e adaptabilidade do espaço que recentemente ocuparam, e, eventualmente, do Teatro, por outro tipo de hipóteses, ainda sujeitas a avaliação.

Na Escola de Ciências e Tecnologias os espaços disponíveis da Mitra e do Colégio Verney e os laboratórios instalados em ambos os locais sugerem uma orientação baseada em dois pólos.

Para a actual Escola de Enfermagem a melhor solução é a de acompanhar a deslocalização e transformação prevista na

oferta do sector com a construção do novo Hospital, em terrenos disponíveis para o efeito, acautelando desde logo a necessidade de espaço para outras áreas de formação da futura Escola de Saúde.

A curto prazo, os nossos esforços devem concentrar-se na gestão racional dos espaços disponíveis em função das necessidades, da taxa de ocupação, das actividades que necessitem de espaços equipados com características comuns ou tipo de laboratórios, entre outros. Importa contrariar a dispersão, subocupação e duplicação de estruturas de apoio, concentrando serviços em áreas de prestação comuns.

A valorização da ocupação dos espaços e, gradualmente, a sua afectação às Unidades Orgânicas e Outras Estruturas poderá ajudar a uma gestão muito mais racional e criteriosa em função das actividades efectivamente desenvolvidas, do seu financiamento e dos seus resultados, permitindo uma gestão mais próxima e adequada dos mesmos. Permitirá, também, o que se revela fundamental, imputar o seu custo valorizando a custo completo de utilização dos mesmos em projectos de investigação e de cooperação e desenvolvimento.

Assim, a gestão desses espaços será articulada com as Escolas e descentralizados os seus aspectos operacionais, envolvendo as suas estruturas administrativas e articulando-as através de um elemento de ligação aos serviços técnicos da Universidade, que implementarão as orientações gerais e apoiarão as Escolas nos aspectos técnicos que necessitem.

Orientações para a Gestão de Espaços e Instalações (O.GEI.):

O.GEI.1 Aumentar a taxa de ocupação dos edifícios e equipamentos.

O.GEI.2 Aproveitar disponibilidade actual de espaços e eventuais espaços que sejam libertos de actividades para promover o seu ordenamento por unidade orgânica.

O.GEI.3 Ordenar, progressivamente, a instalação de cada Unidade Orgânica numa área contígua, contrariando a dispersão física dos seus Departamentos e Outras unidades.

6.3.2.3 Gestão Económica e Financeira e Sistema de Informação para a Gestão

O sistema contabilístico e de informação financeira é, segundo os auditores, “muito rudimentar, relevando graves deficiências e limitações”. A sua conclusão terá, com certeza, como base o relatório do Tribunal de Contas e aponta para a inexistência de um sistema de contabilidade patrimonial, pois a UÉ ainda não tinha implementado um sistema de contabilidade assente no POC-Educação, de instrumentos de acompanhamento dos valores cobrados, de contas a receber e contas a pagar, e de contabilidade analítica para acompanhamento e avaliação das actividades desenvolvidas, apenas reflectindo as operações numa óptica de caixa.

Especificamente na secção da análise da execução orçamental a auditoria identificou que a UÉ: 1) Não adoptou um sistema contabilístico baseado no POC-Educação para a prestação de contas e não tem normas de disciplina e controlo interno relativo à prestação de contas, tais como a inexistência de mecanismos automáticos de controlo de arrecadação de receitas e de pagamento de despesas, nomeadamente contas correntes por aluno e por fornecedor, com uma multiplicidade de unidades a proceder a aquisições; 2) A execução orçamental não revelava défices, antes as contas de gerência apresentam saldos positivos, reveladores de que os procedimentos não asseguram o cumprimento dos normativos aplicáveis e o controlo interno nem a prévia cobertura orçamental, de que a dimensão das dívidas a fornecedores é elucidativa; 3) Existência de saldos no encerramento de contas em aparente contradição com as dificuldades de tesoura-

ria e da existência de contas bancárias em nome da UÉ não controladas pelos órgãos competentes. A conclusão geral é a de que existe uma manifesta debilidade da organização e controlo interno.

Acrescenta que a UÉ manifesta impotência para gerar receitas próprias para cobrir o défice transferido por acréscimos ao OE (superiores a 3 milhões de euros a partir de 2007), no quadro da actual fórmula de financiamento. O volume de receitas próprias resultante do financiamento de projectos comunitários e nacionais apresenta uma expressão limitada face aos recursos e o mesmo sucede com a expressão muito pouco significativa da componente de estudos, pareceres e projectos de consultadoria.

Na despesa, é salientado a dimensão dos custos com pessoal docente e não docente, considerada manifestamente desproporcionada.

A ausência de organização contabilística adequada não permite avaliar a actividade das unidades orgânicas bem como de outras unidades científico-pedagógicas tais como as herdades experimentais, o hospital veterinário e outras como o Laboratório de Águas e a actividade relacionada da Fundação Luís de Molina.

Por isso, considera urgente e fundamental uma reestruturação profunda dos procedimentos e sistemas para cumprimento de disposições legais, para servir de instrumento de suporte á gestão, para acompanhar e supervisionar actividades, garantir controlo da receita que deva ser arrecadada, a indispensabilidade da despesa realizada e a integridade do equipamento.

Estas orientações são tanto mais importantes quanto mais descentralizados e autónomos forem os projectos das Escolas, e, por isso, maior for a necessidade de coesão do projecto global da Universidade.

Orientações para o Sistema de Gestão Económica e Financeira (O.SGEF.):

O.SGEF.1 Desenvolver um sistema de informação para gestão;

O.SGEF.2 Definir e aplicar a política estrutural de coesão financeira da Universidade;

6.3.2.4 Gestão Científico-Pedagógica e Sistema de Garantia de Qualidade

Tendo em conta a sua missão e objectivos, para além de avaliar as actividades numa óptica económica e financeira, a Universidade necessita, fundamentalmente, de avaliar as actividades de investigação, formação e cooperação que desenvolve na óptica dos serviços públicos que presta à sociedade.

Também nessa óptica a Universidade tem enormes fragilidades de produção de informação padronizada que permita uma comparação com os seus pares nacionais e internacionais por forma a avaliar a produtividade dos recursos públicos que lhe são afectos e da prestação dos seu pessoal docente e não docente nessas actividades.

A avaliação internacional foi particularmente crítica dos aspectos relacionados com a gestão da informação, por um lado, para promoção das actividades, isto é, a dificuldade em fornecer informação de oportunidades aos estudantes, aos docentes e investigadores e aos funcionários não docentes bem como à sociedade e aos seus *stakeolders*, em geral, e por outro lado, para avaliação das diferentes actividades fundamentais da missão para orientação da gestão e responsabilização institucional, divulgando os resultados e evidenciando o sentido de responsabilização pela aplicação do financiamento público de que beneficia. Por essa razão, aponta como recomendação, transversalmente para todas as actividades, a adopção de avaliações simples, eficientes e baseadas na produção de resultados “para monitorizar a actividade e progresso que conjuntamente com o custeio económico total permitirá a determinação das prioridades sustentáveis”.

Esta é a orientação chave para a definição de um sistema de garantia de qualidade que promova e oriente a procura e a melhoria da eficiência dos diversos processos e, conseqüentemente,

a reforma estrutural indispensável à sustentabilidade da Universidade de Évora.

Este sistema, para além da avaliação das diferentes actividades de *per si*, ou seja, tomadas individualmente, é também a fonte fundamental de informação para a avaliação individual, por unidade e serviço e para a auto-avaliação da instituição. Trata-se de desenvolver o sistema integrado de informação (SIUE) para efeito de organização da informação e produção dos indicadores da qualidade de forma directa ou indirectamente com informação padronizada.

Orientação para o Sistema de Garantia da Qualidade (O.SGQ.):

O.SGQ.1 Desenvolvimento do sistema de garantia de qualidade em complemento do sistema de informação para gestão económica e financeira.

6.3.2.5 Comunicação e Promoção Institucional

Finalmente, outra peça chave do sistema de informação da universidade é a comunicação e promoção institucional. A disponibilização de informação da actividade dos órgãos de governo, das Escolas e de Outras Estruturas é fundamental para o conhecimento recíproco de “quem faz o quê” na Universidade, da transparência e visibilidade dos processos e, fundamentalmente, da coesão e cultura institucional.

Orientação para a Comunicação e Promoção Institucional (O.CPI.)

O.CPI.1 Promover uma política permanente de Comunicação e Promoção institucional.

6.4 SANEAR A SITUAÇÃO FINANCEIRA (OG.4)

No debate do orçamento do Estado de um dos anos da anterior legislatura, em comissão especializada, questionado sobre o assunto da sobrevivência das Universidades do interior face à diminuição de recursos financeiros que, consecutivamente, têm vindo a receber, o senhor ministro referiu que não deixaria cair as Universidades de zonas interiores menos favorecidas.

Os métodos de financiamento do ensino superior reconheceram, explicitamente, este *handicap* incluindo na fórmula de financiamento um factor designado de coesão. Esse factor traduzia-se, no entanto, apenas na imposição de um factor de ajustamento de variação máxima e mínima relativamente ao orçamento do ano anterior, constituindo uma forma de evitar grandes diminuições de orçamento quando se verificassem quebras acentuadas do número de alunos, mas sem qualquer relação com a sua verdadeira natureza e justificação.

Acresce que os factores de custo mínimo aplicados na fórmula são penalizadores para as Universidades de regiões de baixa população que têm formações com uma média de número de alunos muito baixa e que não conseguem financiar os custos totais da formação. Muito menos lhes permite competir, via custo, com Universidades com faculdades especializadas em áreas do conhecimento, com uma média de número de alunos, por curso, muito maior e custos médios, por aluno, muito mais baixos e compatíveis com as dotações financeiras que lhes são afectas.

Não se deve fazer da situação financeira a questão chave ou fundamental da Universidade, mas uma consequência do que fazemos de bom e de qualidade na formação, na investigação e na cooperação. As questões financeiras, apesar de relevantes, são, fundamentalmente, instrumentais.

No entanto, quando se atingem situações de desequilíbrio financeiro estrutural e de ruptura orçamental, em consecutivos anos, e de a Universidade já não dispor de recursos para cumprir parte dos compromissos com remunerações certas e permanentes, essa questão ganha uma extrema relevância.

A situação e a gestão económica e financeira da Universidade é, evidentemente, uma preocupação para todos os seus *stakeholders* mas, em particular e no prazo imediato, é a fundamental para os que nela realizam actividade, quotidianamente, estudantes, trabalhadores não docentes e docentes e investigadores.

Como é óbvio, sanear a situação financeira significa aumentar as receitas e diminuir as despesas de maneira a que as contas consolidadas a prazo não apresentem um resultado negativo ou que, numa óptica orçamental da sua estimativa, não seja antecipado um deficit.

A grande cota parte das receitas da Universidade vem do financiamento público das formações de 1º e 2º ciclos. As propinas pagas pelos alunos de 1º ciclo já se situam ao nível máximo fixado legalmente. Ora, desde há alguns anos que está fixado um número máximo de alunos de 1º ciclo que não pode ser excedido. Logo, a manterem-se as condicionantes actuais, o crescimento das receitas da Universidade pela via da oferta nacional de formação de 1º ciclo está comprometido.

É de notar, no entanto, que a oferta internacional, seja pela concretização da oferta de cursos noutros países, como acontece actualmente em Angola, seja pela formação de cidadãos estrangeiros, pode viabilizar algum crescimento se as receitas delas obtidas contemplarem os custos totais da Universidade com o funcionamento dessas formações.

Assim, aumentar as receitas da formação pode ser feito pela oferta de formação avançada e, fundamentalmente, de 2ºs ciclos. A sustentabilidade da procura por formação avançada depende, fundamentalmente, da qualidade e reconhecimento que tiver essa formação e está intimamente relacionada com a sua capacidade científica e tecnológica. Logo, aumentar as receitas do estado e as próprias, pela via dos ciclos de formação avançada, exige um aumento da capacidade científica e tecnológica instalada. Tal significa que a investigação científica tem que ser promovida e incentivada para que a Universidade consiga que

essa sua função ganhe outra dimensão e reequilíbrio no conjunto das actividades académicas.

Os restantes tipos de formação e de outros tipos de oferta, nomeadamente Cursos de Especialização Tecnológica, formação ao longo da vida, formação pós-graduada, não conducente a grau, e diferentes formas de o fazer, nomeadamente, vencendo as barreiras físicas através do *e-learning* são também opções potenciais e relevantes para a actividade, para aumentar as receitas, mas representam apostas marginais em termos de receita.

As receitas de investigação são uma componente fundamental das receitas próprias que importa aumentar. A parte destas receitas consignadas pode suportar uma boa parte de custos com pessoal. Pessoal docente e não docente actualmente afecto a outras actividades, nomeadamente de formação, pode e deve ser “destacado” para actividades de investigação se conseguirem financiamento por candidaturas a projectos nacionais e internacionais, sendo as suas retribuições complementadas pelas receitas desses projectos. O pagamento dos custos indirectos dos projectos e os *overheads* podem igualmente gerar mais receitas e promover a substituição de despesas actualmente suportadas por outras vias, não através do aumento da taxa fixada, mas pela contabilização dos consumos e recursos a custos totais.

Finalmente, a prestação de serviços é outra fonte de receitas subestimada na perspectiva em que é encarada actualmente. Na Universidade a prestação de serviços à comunidade é encarada pelo pessoal como uma forma de complementar a sua retribuição. Dar a possibilidade de “destacar” ou de fazer pagar docentes e investigadores e funcionários por contratos de prestação de serviço, também é relevante na substituição de despesas, diminuindo a sua colaboração nas actividades normais ou correntes da Universidade.

No lado das despesas, a questão fundamental é o controlo dos custos com o pessoal. Não disponho de elementos relativos ao aumento dos custos com o pessoal no último ano, mas temo que com o conjunto de concursos e contratações do ano de 2008 e

2009, incluindo as nomeações para cargos dirigentes intermédios, os custos com pessoal tenham sofrido novo e relevante acréscimo relativamente a anos anteriores.

Importa estabelecer critérios especiais para a contratação de pessoal, promover concursos internos de mobilidade de pessoal docente e não docente, incentivar reformas de pessoal através de mecanismos adequados, controlar custos excepcionais e extraordinários e implantar mecanismos de compensação e de flexibilização do horário de trabalho.

As aquisições de serviços devem, igualmente, ser sujeitas a controle apertado, com autorizações a serem apenas dadas pelos dirigentes que possam ser responsabilizados pelas mesmas.

Orientações complementares para Sanear a Situação Financeira (O.SSF.):

O.SSF.1 Aumentar e diversificar as receitas;

O.SSF.2 Controlar custos de pessoal através da não renovação de saídas excepto para actividades que aumentem a receita;

O.SSF.3 Controlar os custos de aquisição de serviços promovendo o seu fornecimento por actividades globais e específicas financiadas por actividades não docentes;

O.SSF.4 Controlar custos com os espaços, instalações e equipamentos.

CONCLUSÃO

A Universidade de Évora comemorou, neste ano que está terminando, os 450 anos da sua fundação. Lembrou as figuras maiores que a prestigiaram e a internacionalizaram e a missão e fins que serviu ao longo dos tempos. Associou a essa comemoração os principais responsáveis pela sua refundação em 1973 e os que a conduziram nas últimas décadas.

À geração de professores que acompanharam o percurso da sua refundação como Instituto Universitário de Évora, a sua passagem a Universidade, o fim da comissão instaladora e a eleição do primeiro Reitor, nos termos dos seus estatutos, tem vindo a juntar-se uma nova geração de professores já formados na Universidade. Por outro lado, o Reitor que termina o seu mandato geriu os destinos da Universidade durante três dos últimos cinco mandatos, ou seja, doze no total dos últimos vinte anos.

Aproximam-se tempos de viragem. Essa nova geração já formada depois da sua refundação não deixará de se continuar a bater para que, como sempre, pelo “Honesto Estudo com longa Experiência misturado”, a sua Universidade se afirme e perdure para no futuro honrar, como este ano, o seu património e os que a serviram, enriquecendo-o, através dos tempos.

ANEXO

LINHAS DE ORIENTAÇÃO, ACÇÕES DE AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ACTUAL E PROPOSTAS DE ACÇÃO POR ÁREA

Neste anexo são apresentadas as acções de avaliação (**A.**) da situação actual e as propostas de acção (**PA.**) para a situação futura a implementar por áreas de actividade, a investigação (**I.**), a formação (**F.**) e a cooperação e desenvolvimento (**CD.**). De forma análoga essas orientações, acções e propostas de acção são, também, indicadas para a estrutura, organização e governança (**EOG.**) e para as políticas e modelo de gestão de recursos, sistemas e processos, desagregadas por gestão do pessoal (**GP.**), gestão de espaços e instalações (**GEI.**), sistema de gestão económica e financeira (**SGEF.**), sistema de garantia da qualidade (**SGQ.**) e comunicação e promoção institucional (**CPI.**), e de saneamento da situação financeira (**SSF.**). São estas as acções que, actualmente, devem ser incluídas nos planos de actividade anuais durante o período 2010-13, o horizonte temporal deste plano de acção.

INVESTIGAÇÃO (I.)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.I.1 Definição de uma estrutura sintética e transparente com indicadores de avaliação das actividades e resultados de investigação com base nos indicadores de monitorização da qualidade previstos no PROQUAL e que defina o subsistema de investigação do sistema de informação da Universidade.

A.I.2 Identificação e quantificação dos projectos de investigação e dos valores financiados executados por centro ou núcleo de investigação e investigador integrado, por unidade orgânica e por docente e investigador não integrado em centros ou núcleos de investigação e de outras unidades seleccionadas e investigadores da Universidade.

A.I.3 Avaliação dos resultados da investigação produzida por centro de investigação ou núcleo de investigação e investigador integrado, por unidade orgânica e docente e investigador não integrado em centros ou núcleos de investigação e de outras unidades seleccionadas e investigadores da Universidade.

A.I.4 Identificação, quantificação e avaliação dos resultados de investigação por área, tema e palavras-chave.

A.I.5 Proceder à avaliação das actividades de investigação das Escolas.

Propostas de **Acção** para situação futura:

PA.I.1 Apoiar a consolidação dos centros e grupos de investigação considerados excelentes e muito bons pela avaliação externa para conseguir reputação e visibilidade nacional e internacional e aumentar a produção científica;

PA.I.2 Identificar e apoiar outras áreas científicas com produção de investigação avaliada;

PA.I.3 Identificar e estimular áreas de excelência e grupos de investigadores com produção científica e que contribuam pa-

ra realçar à escala nacional e internacional, pela positiva, o perfil da Universidade de Évora;

PA.I.4 Definir e promover áreas estratégicas de desenvolvimento da investigação científica;

PA.I.5 Criar áreas e perfis de investigação específicos orientados pela estratégia de desenvolvimento adoptada;

PA.I.6 Fomentar a ligação das actividades de investigação à formação avançada;

PA.I.7 Estabelecer parcerias com universidades e centros de investigação exteriores para garantir a competitividade e participação em projectos e concursos de investigação científica nacionais e internacionais;

PA.I.8 Atrair investigadores, bolseiros de pós-doutoramento e estudantes de doutoramento nacionais e estrangeiros;

PA.I.9 Criar, promover e orientar a oferta de bolsas de investigação próprias e articular as de instituições nacionais e regionais para áreas de excelência da Universidade;

PA.I.10 Fomentar a participação de docentes e investigadores em projectos de investigação sedeados nos centros de investigação;

PA.I.11 Aumentar o número de candidaturas de projectos de investigação e incrementar a taxa de aprovação e financiamento;

PA.I.12 Promover a especialização e afectação de recursos humanos às actividades de investigação.

FORMAÇÃO (F.)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.F.1 Avaliação e monitorização da qualidade dos cursos para conhecer o seu contributo nos diversos planos através dos indicadores de *input*, de processos e de *output* utilizados adoptados no PROQUAL e dos elementos dos relatórios de unidades curriculares dos docentes, incluindo taxas de procura, abandono, sucesso, tempo médio de duração dos estudos, mobilidade, empregabilidade, regimes tutoriais, promoção institucional, boas práticas adoptadas na direcção dos cursos;

A.F.2 Avaliação da eficiência relativa da afectação de recursos aos diferentes cursos, através de indicadores de proveitos e de custo por curso e por aluno

A.F.3 Identificar e quantificar a produção científica total e individual dos docentes de cada curso, os projectos de investigação e montante de financiamentos cuja execução está relacionada com esses cursos, bem como dos doutorandos e de mestrandos desses cursos;

A.F.4 Avaliar os resultados pedagógicos e financeiros dos cursos “deslocalizados”.

Propostas de **Acção** para situação futura

Formação em geral:

PA.F.1 Definir e promover áreas estratégicas de formação;

PA.F.2 Incentivar e apoiar a oferta de formação de todos os ciclos em áreas estratégicas de desenvolvimento;

PA.F.3 Estimular e apoiar reestruturações ou tomadas de medidas que contribuam para a afirmação de cursos de áreas consideradas estratégicas para desenvolvimento da formação;

PA.F.4 Melhorar a qualidade dos cursos, disponibilizar e divulgar informação dos indicadores de qualidade desses cursos,

nomeadamente as taxas de abandono, de duração dos estudos, de empregabilidade, as boas práticas adoptadas na direcção dos cursos e orientação dos estudantes;

PA.F.5 Promover e apoiar a reformulação de formações actuais através do lançamento de novas formações em parceria com universidades nacionais e estrangeiras, institutos politécnicos, parceiros empresariais e sociais estratégicos e outras instituições regionais de formação não superior ou de outras áreas sectoriais;

PA.F.6 Estabelecer e apoiar o estabelecimento de acordos e a participação das Unidades Orgânicas em actividades e redes de cooperação com universidades e instituições internacionais de referência em áreas de excelência ou de desenvolvimento estratégico, para promoção da mobilidade e da internacionalização das actividades de formação;

PA.F.7 Promover a mobilidade de estudantes e de docentes e investigadores, em geral, como forma de intercâmbio de experiências e de valorização pessoal e académica;

PA.F.8 Promover e apoiar o envolvimento de docentes e investigadores da Universidade em projectos de formação em consórcio, nomeadamente de âmbito regional;

PA.F.9 Apoiar e dar prioridade à oferta de cursos de formação graduada “deslocalizados” com maior ou menor participação das instituições “residentes” em função dos recursos e especialização disponíveis.

Formação Avançada (FA.)

PA.FA.1 Garantir a acreditação dos cursos de 3º ciclo;

PA.FA.2 Orientar e afirmar a oferta de cursos de formação, particularmente de formação avançada, em função das áreas de produção actual de investigação científica sediada em centros

de investigação avaliados e das áreas estratégicas de desenvolvimento;

PA.FA.3 Racionalizar a oferta de 2ºs ciclos tendo em conta a procura e a qualidade e capacidade de produção de investigação.

PA.FA.4 Definir e oferecer perfis de formação internos que articulem a formação avançada em áreas científicas, nomeadamente de 2º ciclo, com a oferta de formações de 1º ciclo de banda larga em ciências que estruturam as Escolas ou que agrupem conjuntos de seus departamentos (por exemplo, Ciências da Vida, Ciências Exactas, Ciências Sociais, Humanidades e Artes);

PA.FA.5 Definir e oferecer perfis de formação de 2º ciclo em parceria com os Institutos Politécnicos da região e em articulação com a oferta de 1º ciclo desses Institutos;

Formação Inicial (FI.)

PA.FI.1 Identificar e analisar a procura potencial dos diferentes cursos e direccionar a oferta formativa para os cursos com maior capacidade de captação de alunos aumentando o número de vagas de cursos com pressão da procura;

PA.FI.2 Reestruturar, fundir ou lançar novos cursos de banda larga ou com uma estrutura comum e um conjunto de optativas que proporcionem alguma diferenciação garantindo, desta forma, uma oferta da maior parte das unidades curriculares numa escala de maior dimensão;

PA.FI.3 Promover a qualidade dos cursos, particularmente dos que têm procura para que se consolidem como cursos em que apresentamos vantagens competitivas e, conseqüentemente, que podemos manter ao longo do tempo e com que prestigiemos a Universidade;

PA.FI.4 Apostar em novos cursos nos “clusters” e nas áreas de formação desses cursos, pois podem beneficiar do prestígio

dos primeiros, consolidar áreas de formação nas Escolas e potenciar e aumentar a produtividade dos recursos humanos;

PA.FI.5 Favorecer o lançamento de novos cursos que se relacionem com cursos existentes, procurando sinergias e apoios nos actuais cursos e recursos já existentes;

PA.FI.6 Adequar e articular os cursos existentes e lançar novos cursos de formação na base de consórcio ou de parceria com os institutos politécnicos da região e de regiões próximas que permitam aumentar a escala de formação, distribuir o serviço docente pelas diferentes instituições e racionalizar e especializar os recursos em função das áreas e capacidades existentes, evitar a dispersão adicional de recursos e aproveitar os actualmente disponíveis (bolsa de procura e oferta de unidades curriculares pelas instituições por forma a promover o custeio recíproco e a utilização da capacidade instalada);

PA.FI.7 Complementar a formação presencial com formação à distância nesses cursos bem como nos chamados cursos “deslocalizados”, como forma de potenciar recursos humanos de qualidade ou aproveitar os sub-utilizados com procura noutras localizações;

PA.FI.8 Definir um perfil de formação do licenciado na Universidade de Évora que inclua, obrigatoriamente, uma componente com unidades curriculares de educação geral, de informação e comunicação e de empreendedorismo e inovação, assegurando não só uma boa formação em domínios transversais fundamentais bem como a utilização de recursos humanos disponíveis nessas áreas em cursos de reduzida procura;

PA.FI.9 Investir em programas de formação de estudantes e docentes em plataformas e-learning e em novas tecnologias que promovam a aquisição e o desenvolvimento das competências pedagógicas e facilitem a inovação.

PA.FI.10 Fomentar a empregabilidade através da dinamização e ligação às associações e núcleos de antigos estudantes, promovendo o seu envolvimento na captação de novos alunos, na orientação dos actuais estudantes e na manutenção da sua ligação e das suas actividades profissionais às da Universidade;

Formação Não Graduada (FNG.):

PA. FNG.1 Explorar a oferta de cursos de “ensino à distância” a outros segmentos de procura, nomeadamente empresários, trabalhadores de empresas privadas e funcionários públicos que procurem formação para progressão e valorização técnica e cultural.

PA. FNG.2 Identificar necessidades de formação;

PA.FNG.3 Promover oferta de formações não graduadas, nomeadamente, CETs em parceria com institutos politécnicos e escolas profissionais;

PA. FNG.4 Criar e alargar oportunidades para promover a participação da população em programas de formação ao longo da vida;

PA. FNG.5 Inovar nas metodologias de ensino que facilitem o acesso à formação e criem e alarguem as oportunidades de quem nos procura para formação ao longo da vida.

COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (CD.)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.CD.1 Identificação e caracterização dos projectos e actividades em curso, recursos e produtos das unidades orgânicas e outras unidades que, na Universidade, fazem cooperação e desenvolvimento;

A.CD.2 Avaliar a actividade e os resultados científico-pedagógicos, económicos e financeiros das unidades tecnológicas ou laboratoriais existentes;

A.CD.3 Validar e reconhecer unidades tecnológicas e laboratoriais a manter e extinguir as restantes, por ventura canalizando os seus activos, recursos e as suas actividades para centros de investigação ou outras unidades.

A.CD.4 Caracterizar e avaliar a situação dos projectos do repositório digital, da sua operacionalidade e das bases de dados de actividades e projectos existentes

Propostas de **Acção** para situação futura:

PA.CD.1 Flexibilizar a regulamentação da prestação de serviços dos docentes para permitir e valorizar a participação de docentes e investigadores em regime de dedicação exclusiva em estudos, projectos e outras formas de prestação de serviços e actividades de instituições ou unidades públicas ou privadas, de qualquer natureza, nomeadamente empresariais, exteriores à Universidade.

PA.CD.2 Implementar o projecto do Parque de Ciência e Tecnologia, estabelecendo e garantindo a viabilidade da sua execução, sobretudo a sua sustentação futura, com a existência e aprovação de um modelo de financiamento prévio;

PA.CD.3 Criação de uma rede regional de unidades tecnológicas e laboratoriais que implemente uma plataforma comum de intercâmbio de informação, promoção e difusão de ciência e

tecnologia e promover a sua ligação a outras redes de ciência, tecnologia e Inovação;

PA.CD.4 Promover e apoiar a ligação e a captação de empresas para desenvolvimento de projectos em parceria e fomentar o desenvolvimento de actividades e projectos, bem como estágios, bolsas e períodos de prestação de serviços no contexto do Parque de Ciência e Tecnologia e, reciprocamente, em contexto empresarial;

PA.CD.5 Promover o empreendedorismo e a inovação apoiando a incubação de empresas ligadas a recém licenciados e a docentes e investigadores, através da incubadora de empresas e dos seus serviços, a instalar no Parque de Ciência e Tecnologia;

PA.CD.6 Valorizar a oferta das unidades tecnológicas e laboratoriais instaladas, através da promoção e divulgação das suas actividades e serviços de valor acrescentado de base tecnológica;

PA.CD.7 Promover e apoiar a participação das unidades tecnológicas e laboratoriais em redes de centros tecnológicos e de associações empresariais de áreas de excelência e estratégicas para valorização das suas actividades e aumento da prestação dos seus serviços especializados;

PA.CD.8 Criar um portal e um catálogo digital de unidades tecnológicas e laboratoriais para difusão de conhecimento, informação e promoção da ciência e da tecnologia;

PA.CD.9 Implementar regulamentação de obrigatoriedade de inserção das actividades de investigação e desenvolvimento e seus resultados nas bases de dados desses portal e catálogo digital e promover a sua actualização permanente, nomeadamente relacionando e articulando a estrutura da informação disponível nessas bases de dados com a informação requerida pelos regulamentos de avaliação do desempenho dos docentes;

PA.CD.10 Constituir carteira de projectos de unidades tecnológicas e laboratoriais para promover a sua acreditação para serviços tecnológicos e especializados nas áreas estratégicas. Proceder à sua candidatura a financiamento, nomeadamente pelos fundos estruturais, em função das aberturas/oportunidades de sucesso fazendo *lobby* junto das principais instituições e agências financiadoras;

PA.CD.11 Promover o envolvimento e a participação institucional da Universidade nos principais projectos de desenvolvimento regional;

PA.CD.12 Fomentar e valorizar a participação e envolvimento de docentes e investigadores em planos e estudos de âmbito local, regional, nacional e internacional, nomeadamente, em acções financiadas por acções comunitárias e pelos planos operacionais nacionais e regionais;

PA.CD.13 Apresentar propostas à sociedade regional para novas oportunidades de conhecimento, para apoiar a promoção e crescimento da economia local e regional;

PA.CD.14 Criação de condições de alojamento por períodos de curta, de média e longa duração para estudantes, não docentes, docentes e investigadores;

PA.CD.15 Valorização das actividades académicas e culturais em ligação com as instituições locais, em particular da Cidade;

PA.CD.16 Apoiar as relações regionais e internacionais de cooperação entre centros, investigadores e técnicos através da convocação de jornadas científicas e tecnológicas em torno de temas e ideias inovadoras que facilitem a apresentação de projectos a instituições e programas nacionais e europeus e a elaboração de programas de acção e de cooperação para projectos novos ou em desenvolvimento;

PA.CD.17 Abrir convocatórias de concursos e programas com incentivos e apoios para o intercambio de investigadores e técnicos e desenvolvimento de projectos comuns nas áreas de interesse estratégico;

PA.CD.18 Fomentar e promover a participação das unidades tecnológicas e laboratoriais em projectos comuns nas áreas de excelência e estratégicas para ganhar escala e criar massa crítica para nos posicionarmos nas redes do sistema científico e técnico nacional e europeu e possibilitar a captação de recursos.

ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNANÇA (EOG.)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.EOG.1 Avaliação do real contributo de cada Escola nos diversos planos: das formações inicial, avançada e não graduada, da investigação científica e da cooperação e prestação de serviços à comunidade;

A.EOG.2 Avaliação desse contributo nos diversos planos de indicadores de input, de processos e de output utilizados no ProQual;

A.EOG.3 Fazer o levantamento do financiamento recebido por esse contributo e do custo do mesmo, por actividade.

Propostas de **Acção** para situação futura:

PA.EOG.1 Definição de políticas globais de gestão de recursos;

PA.EOG.2 Definição de estrutura organizativa básica comum às Unidades Orgânicas e controlo da proliferação e minimização das estruturas organizativas;

PA.EOG.3 Elaboração de orientações, regras e procedimentos de afectação de recursos às Unidades Orgânicas baseadas em indicadores de inputs, processos e outputs (rácios e medidas de eficácia pedagógicos, científicos, financeiros e outros);

PA.EOG.4 Construção e aplicação de um modelo de afectação orçamental às unidades orgânicas e outras unidades com base no sistema de informação e de garantia de qualidade, ou seja, com base na avaliação do seu contributo pedagógico e científico, económico e financeiro.

PA. EOG.5 Monitorização e associação da avaliação de impactos na afectação de recursos das decisões de actividades de investigação, formação e cooperação e desenvolvimento, administração, gestão de pessoal, técnica e informática.

POLÍTICAS E MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS, SISTEMAS E PROCESSOS

Política e Gestão de Pessoal Docente e Não Docente (GP.)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.GP.1 Avaliar e monitorizar a distribuição de serviço docente por unidade orgânica e estabelecer padrões médios mínimos de prestação de serviço docente;

A.GP.2 Quantificar e monitorizar a prestação lectiva de docentes convidados e de colaboradores e comparar esses valores com os níveis contratados.

A.GP.3 Avaliar a aplicação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) para o corpo não docente e os resultados em termos de retribuição do desempenho.

Propostas de **Acção** para situação futura:

PA.GP.1 Elaborar um regulamento dos direitos e deveres do pessoal da Universidade que inclua os princípios e valores fundamentais para orientação da nossa actividade e promova uma cultura institucional ética e profissional;

PA.GP.2 Elaborar e utilizar um regulamento que promova a flexibilização da prestação de serviços dos docentes e facilite a afectação da prestação de serviços alternativos a docentes e investigadores, em particular, aos de unidades orgânicas com carga docente abaixo do nível médio;

PA.GP.3 Elaborar e aplicar um regulamento de avaliação de desempenho dos docentes:

PA.GP.4 Fixar e aplicar critérios para avaliação específica da actividade desenvolvida pelos professores auxiliares, associados e catedráticos com vista à passagem a contrato por tempo indeterminado em regime de *tenure*, devidamente enquadrados e

articulados com o regulamento de avaliação de desempenho dos docentes;

PA.GP.5 Melhorar a aplicação do sistema de avaliação do pessoal não docente

PA.GP.6 Definir e abrir anual e progressivamente concursos para recrutamento de pessoal docente e não docente das categorias mais elevadas, em função da disponibilidade orçamental e de forma não restritiva e imparcial, dando prioridade às áreas de excelência e às definidas como de orientação estratégica e tendo em conta a proporção do número total de potenciais opositores internos;

PA.GP.7 Associar ao sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente um sistema de recompensa para retribuição e promoção do mérito e monitorizar os resultados da sua aplicação;

PA.GP.8 Concentrar as funções de apoio técnico e administrativo em unidades conjuntas para minimizar a necessidade de múltiplas estruturas de apoio nos diferentes órgãos científicos, pedagógicos e administrativos (Escolas, Departamentos, Centros de Investigação, Serviços e Outras unidades) e nas instalações, evitando a replicação de funções.

Modelo de Implantação e Gestão dos Espaços, Instalações e Equipamentos (GEI.)

Acções para **Avaliação** da situação actual:

A.GEI.1 Actualizar o levantamento de ocupação e gestão de espaços para implementar gestão racional dos mesmos.

A.GEI.2 Caracterizar o ponto de situação da avaliação das instalações e equipamentos no âmbito do projecto de implementação da contabilidade analítica.

A.GEI.3 Calcular os custos de ocupação e utilização de espaços e equipamentos.

Propostas de **Acção** para situação futura:

PA.GEI.1 Proceder à afectação dos custos dos espaços e equipamentos às respectivas unidades ou actividades que permanente ou temporariamente os ocupam ou utilizam;

PA.GEI.2 Concentrar, fisicamente, os espaços de direcção científica, pedagógica, administrativa e técnica para facilitar a concentração de meios humanos de apoio a essas actividades e reduzir a sua dispersão aumentando a eficiência da sua utilização.

PA.GEI.3 Promover a gestão partilhada de espaços e equipamentos, nomeadamente laboratoriais e informáticos.

Gestão Económica e Financeira e Sistema de Informação para a Gestão (SGEF)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.SGEF.1 Caracterizar e avaliar a situação da implementação da contabilidade geral segundo o POC-Educação e da contabilidade analítica.

Propostas de **Acção** para situação futura:

PA.SGEF.1 Criação e aplicação de um novo modelo de gestão económica e financeira;

PA.SGEF.2 Elaboração e aplicação de um Manual de Procedimentos de Planeamento e Controlo de actividades;

PA.SGEF.3 Implementação da Gestão por Projecto, a que estão associadas actividades de investigação, de formação e de cooperação e desenvolvimento;

PA.SGEF.4 Avaliação dos projectos ou actividades a custo total, ou seja, valorização e afectação dos custos com pessoal, com os espaços, instalações e equipamentos e com a aquisição

de bens e serviços utilizados nas formações, projectos de investigação e prestações de serviços para custear, adequadamente, os projectos ou as actividades e permitir o pagamento a valores reais de espaços, instalações, equipamentos e de pessoal;

PA.SGEF.5 Elaboração de Orçamentos e Contas por Unidade Orgânica e por outras unidades e centros de custo e sua utilização como instrumentos financeiro fundamental de apoio à gestão;

PA.SGEF.6 Divulgação de estrutura e funcionamento e formação do sistema de informação para gestão para promoção e adopção da sua utilização como instrumento de gestão para decisão, registo, consulta, partilha e divulgação de informação;

PA.SGEF.7 Utilização do sistema de informação para gestão como instrumento de promoção do conhecimento institucional, da transparência e da igualdade de oportunidade na instituição.

Gestão Científico-Pedagógica e Sistema de Garantia de Qualidade (SGQ.)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.SGQ.1 Caracterizar e avaliar a situação da implementação e das fontes, métodos e padrões nacionais e internacionais de informação e indicadores de procura, recurso, processos e resultados do Programa para a qualidade (ProQual).

Propostas de **Acção** para situação futura:

PA.SGQ.1 Implementar a avaliação das actividades e projectos de formação e de investigação, nomeadamente os cursos e unidades curriculares, os projectos de investigação e as actividades de cooperação e desenvolvimento, tendo com base os indicadores de procura, recursos, processos e resultados do Programa para a Promoção da Qualidade;

PA.SGQ.2 Promover a avaliação de desempenho como forma de promover a melhoria da nossa prestação e o aumento

do nosso sucesso (aplica-se a funcionários e colaboradores docentes e investigadores, a não docentes e a estudantes);

PA.SGQ.3 Proceder à auto-avaliação institucional da Universidade e das suas Unidades Orgânicas e Outras Estruturas e garantir a sua avaliação externa;

PA.SGQ.4 Fomentar a participação e envolvimento de estudantes nas actividades de gestão pedagógica e científica; de não docentes nas actividades e objectivos dos serviços, divisões, gabinetes e núcleos;

PA.SGQ.5 Promover a prestação de contas e a responsabilização individual e colectiva.

PA.SGQ.6 Retribuir o mérito como forma de promover a qualidade e a eficiência dos recursos, dos processos e dos resultados.

Comunicação e Promoção Institucional (CPI.)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.CPI.1 Identificar tipos, formatos, critérios e canais utilizados para comunicação e divulgação de informação institucional.

Propostas de **Acção** para a situação futura:

PA.CPI.1 Publicar principais resultados e relatórios de actividades anuais da Universidade e das Unidades Orgânicas;

PA.CPI.2 Divulgar cursos e formações com procedimentos e métodos comuns de tratamento da informação;

PA.CPI.3 Utilizar destaques para divulgação de actividades e resultados de qualidade como prémios, reconhecimentos, homenagens.

PA.CPI.4 Promover a visibilidade dos centros de investigação e dos seus projectos;

PA.CPI.5 Fomentar a utilização e actividade dos laboratórios especializados instalados; conhecer e dar visibilidade às actividades neles desenvolvidas.

SANEAMENTO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA (SSF.)

Acções de **Avaliação** da situação actual:

A.SSF.1 Promover uma avaliação do deficit orçamental e das dívidas acumuladas

Propostas de **Acção** para situação futura:

PA.SSF.1 Avaliar e monitorizar aumento da receita face ao aumento e concentração de actividade docente e de aumento e diversificação de actividades não docentes;

PA.SSF.2 Definir e adoptar procedimentos de análise prévia dos resultados de propostas de projectos e actividades de formação dos pontos de vista científico, pedagógico e orçamental de custo-benefício.