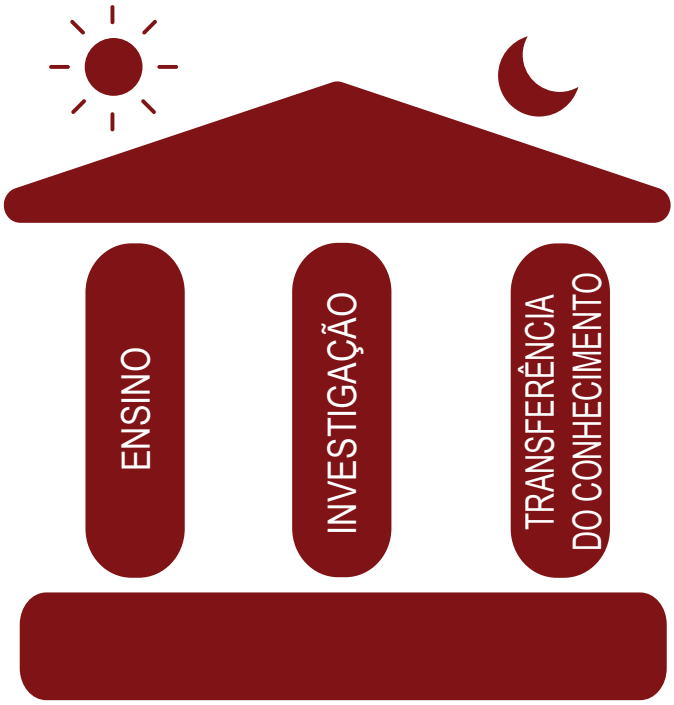
Plano de Desenvolvimento Estratégico

UNIVERSIDADE DE ÉVORA



…sob os signos do sol e da lua

abril 2015

Aprovado pelo Conselho Geral, na reunião de 29.abril.2015, com 21 votos a favor e 2 abstenções.

Introdução

As organizações como as universidades, sujeitas a um severo regime competitivo, a restrições orçamentais asfixiantes, a exigências de qualidade ditadas pela comunidade académica e científica internacional, não podem encarar o futuro, e para ele caminhar com segurança, sem construírem um racional que defina os principais eixos de progressão bem como as medidas mais judiciosas para que sejam cumpridas metas razoavelmente ambiciosas que valorizem a sua missão de serviço público e que lhes confiram sustentabilidade. Este racional consubstancia-se no Plano de Desenvolvimento Estratégico.

Por outro lado, o Plano não pode ignorar o contexto em que a universidade se insere nomeadamente no que concerne às características da região e à estratégia por ela definidas, às condicionantes nacionais e, ainda, aos imperativos internacionais decorrentes de redes, de programas e acordos que subscreve.

Por conseguinte, a estratégia a desenvolver no período 2015-2020 deverá assentar fundamentalmente na (i) internacionalização, com especial incidência na produção e difusão do conhecimento, (ii) na identificação das áreas científicas susceptíveis de ancorar a instituição na realidade do País e da região, e no consequente incentivo a que melhorem o seu desempenho (iii) na adequação dos ensinos às reais necessidades formativas de uma juventude que se prepara para assumir uma quotaparte da responsabilidade pela estabilidade política e progresso sociocultural e económico do País e da Europa, e (iv) na sustentabilidade económica e financeira da própria Instituição.

No passado relativamente recente, foi desenvolvido um amplo processo de auscultação não só da academi a como também de diversas instituições regionais, na sequência do qual foi elaborado um documento de diagnóstico. Tomando boa nota deste documento, com as ressalvas devidas ao tempo decorrido e às diferenças de perspetiva com que encaramos a realidade, ouvido o Conselho Estratégico nomeado elaboro u- se a presente proposta de Plano Estratégico da Universidade de Évora para o horizonte 2020.

A proposta que aqui se apresenta reflete pois um profundo trabalho de diagnóstico e de reflexão sobre a realidade intrínseca à Universidade de Évora mas também o enquadramento que lhe é proporcionado pelos planos operacionais estratégicos da região NUT II em que a instituição se insere e das regiões NUT III com que interatua diretamente.

No início de um novo período de programação e financiamento comunitário de tão grande significado para a Região Alentejo, a Universidade de Évora revela e enfatiza a sua determinação em assumir uma posição fulcral em todos os eixos de desenvolvimento, priorizados.

O País ficará ciente de que a Universidade de Évora participa no esforço para a superação da crise económica que nos afeta, oferecendo ao povo português uma formação adequada ao desenvolvimento, e promovendo a exportação do seu principal produto, o conhecimento. Concomitantemente, a Universidade de Évora revela o seu empenho no reforço da coesão europeia, por um lado, e do espaço geopolítico da lusofonia, por outro.

A Reitora

O Plano Estratégico apresenta as linhas que regerão a ação da Universidade ao longo dos próximos 4 anos.

Este plano, que resultou de um exercício de consulta e debate, pretende ser um plano em que toda a Academia se reveja, mas que permita, ao mesmo tempo, que a Universidade seja reconhecida pelos seus parceiros e que a sua visão seja entendida e reconhecida por eles como interessante para a sociedade, lançando também as bases para a avaliação da estratégia. Os indicadores a usar para esta avaliação foram, em grande medida, já delineados pelo Conselho Geral, devendo nalguns casos ser objeto de alguma maior definição.

TERRA

Enquadramento

A elaboração da presente proposta de Plano Estratégico para o horizonte 2020 enquadra-se, por um lado, no conhecimento do que somos e do que queremos ser tendo em conta os valores em que nos alicerçamos, a missão que nos é traçada, e a visão que nos assiste e que sempre nos norteia na tomada das grandes opções; por outro lado, enquadra-se nos eixos de desenvolvimento inteligente definidos pela Região Alentejo, bem como nos planos estratégicos elaborados pelas quatro sub-regiões (NUT III) que integram a Região.

Importa ainda salientar que, como "pano de fundo", temos presente a realidade nacional e os padrões genéricos de qualidade, que incorporámos a partir do momento em que aceitámos integrarmo-nos nas redes europeias de ensino superior e de ciência.

A via proposta à Instituição assenta exatamente na perspectiva de que sem qualidade não haverá qualquer hipótese de nos tornarmos competitivos. E a qualidade constrói-se:

- em cooperação com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- através da qualificação constante dos seus trabalhadores, docentes e não docentes;
- premiando o mérito, em todas as circunstâncias;
- respeitando o "serviço público" que nos é confiado, particularmente no que respeita à formação das jovens gerações.

Os nossos valores

A Universidade de Évora adota o princípio do livre exame, tal como o definiu Henri Poincaré, na prossecução das tarefas que decorrem da sua missão:

O pensamento não se deve submeter nem a um dogma, nem a um partido, nem a uma paixão, nem a um interesse, nem a uma ideia pré-concebida, nem a qualquer outra coisa que não seja a si próprio, visto que, submeter-se, seria o mesmo que deixar de existir.

São ainda valores intrínsecos da Universidade de Évora:

- O respeito pela dignidade humana;
- A liberdade académica;
- A liberdade de opinião;
- O mérito individual;
- O rigor na execução de quaisquer tarefas;
- A democraticidade subjacente à decisão;
- A ausência de discriminação social, étnica ou confessional.

A nossa missão

A missão da Universidade é preparar as futuras gerações e assegurar a produção e difusão do conhecimento ao conjunto da sociedade, contribuindo desta forma para o seu desenvolvimento. É uma missão de enorme responsabilidade, que se estrutura nos três pilares seguintes:

- Produção de conhecimento através da investigação científica e artística, a experimentação e o desenvolvimento tecnológico e humanístico;
- Socialização do conhecimento, proporcionando à população estudantil tradicional bem como à população laboral, a qualificação académica através de cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento, de cursos de formação ad hoc e da formação informal ao longo da vida;
- Transferência do conhecimento para a comunidade com vista à inovação e à competitividade empresarial, bem como à modernização dos serviços públicos e ao desenvolvimento social e cultural da comunidade no seu todo;

O futuro depende da qualidade com que a universidade conseguir cumprir esta missão. E para cumprir esta missão a Universidade de Évora tem que aspirar a ser mais robusta, para se afirmar no contexto nacional e internacional procurando atingir a excelência, para garantir a formação de gerações bem preparadas para o futuro, para contribuir para o desenvolvimento do país gerando conhecimento e partilhando-o e para ser realmente um dos principais motores do desenvolvimento regional, afirmando a sua contribuição para a criação de emprego qualificado e a atração de investimento internacional na região. A partilha de conhecimento, que tem definitivamente como pilar a transferência da tecnologia que a Universidade desenvolve, transmite, constrói e transfere, não se esgota neste desiderato, que não é suficiente como modelo de socialização de conhecimento. Pelo contrário, a universidade deve entender o conhecimento como algo que completa o ser humano, tornando-o capaz de decidir por si próprio, melhorar a sua vida e a dos que lhe são e estão próximos. Esse é, realmente, o maior poder e a missão maior da universidade.

A nossa visão

A Universidade de Évora perspetiva-se relativamente à Região em que se insere, o Alentejo, elegendo-a como alvo preferencial do seu esforço de socialização do conhecimento, à Europa comunitária com a qual partilha idênticos valores humanos, culturais e científicos, às regiões vizinhas com as quais prioritariamente estabelecerá parcerias estratégicas, e aos países lusófonos aos quais procurará estender a sua missão, não esquecendo, ao mesmo tempo, que a preparação dos estudantes deve, sempre, ter em consideração o “mundo” global em que hoje vivemos.

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Análise de contexto

Um plano estratégico parte de uma missão identificada para a organização e de uma visão sobre o caminho a seguir para cumprir essa missão. No entanto, a estratégia a seguir deve ser um entendimento coletivo, em que a organização, no seu todo, se reveja. Adicionalmente, para que a Universidade seja reconhecida pelos seus parceiros, a sua visão deve ser entendida e percebida por eles como interessante para a sociedade.

Em cada contexto, podem-se identificar faces positivas e negativas que oferecem fortes condicionantes à progressão, que constituem estímulos, se não mesmo desafios, e oportunidades a ter obrigatoriamente em conta no delineamento do rumo futuro.

A FACE NEGATIVA

No plano nacional, a Universidade de Évora é uma das 14 universidades públicas portuguesas a partilharem entre si e com os institutos superiores politécnicos e instituições privadas de ensino superior, um público juvenil que não manifesta tendência para crescimento e é afetado, nas suas ambições e recursos, pela quebra de rendimentos das famílias.

Acresce que se assiste presentemente à aglutinação das universidades a norte do Tejo em grandes núcleos, por processos de fusão ou de consórcio, que enfatizam o seu poder centrípeto sobre a já escassa população jovem.

Em consequência, a UÉ tem vindo a diminuir o efetivo discente: do "pico" de cerca de 9.000 alunos que conheceu no virar do século, decresceu para os cerca de 5.000 alunos que contabiliza atualmente nos três ciclos de estudos superiores. Ainda assim, o resultado do último concurso nacional de acesso foi mais favorável que aos seus parceiros regionais, embora tenha ficado abaixo da média nacional (92%).

Tabela I – Preenchimento das vagas oferecidas no quadro do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior, em 2014, na Região Alentejo

Instituições de E.S. do Alentejo e Lezíria do Tejo	Percentagem de colocados após a 3.ª fase	Média nacional
Universidade de Évora	86%	92%
Instituto Politécnico de Portalegre	47%	68%
Instituto Politécnico de Beja	43%	
Instituto Politécnico de Santarém	51%	

Por força da redução do número de alunos mas também por causa de sucessivas políticas governamentais, a Universidade de Évora tem vindo a sofrer progressivas reduções orçamentais; afigura-se, aliás, pouco provável que a situação se altere para melhor, no futuro. Acresce ainda que a sua autonomia administrativa tem vindo a ser cerceada por força de novas regras orçamentais que não só condicionam como impedem a aplicação das boas-práticas de gestão.

A região em que a Universidade de Évora se insere, sendo a mais vasta de Portugal (cerca de 1/3 do território continental), é também uma das mais despovoadas (23,9 hab/Km^2 em contraste com a média nacional de 114,3 hab/km^2), com maior índice de envelhecimento devido ao aumento de idosos e à diminuição do número de jovens, e fraca capacidade produtiva traduzida em 6,5% do PIB Nacional.

A FACE POSITIVA

A Universidade de Évora é a única universidade na maior região (NUT II) do país, que inclui o Alentejo e a Lezíria do Tejo, a qual beneficiará, nos próximos anos, da maior parcela dos financiamentos previstos no Acordo de Parceria. Acresce que a região soube dotar-se atempadamente de um plano estratégico – Plano de Ação Regional do Alentejo 2020 – complementado pela Estratégia Regional de Especialização Inteligente, nas quais se definem as grandes áreas de desenvolvimento, relativamente às quais a UÉ se encontra bem posicionada. A UÉ será seguramente chamada a desenvolver estratégias de investigação e de inovação que contribuam para a "especialização inteligente de forma que os fundos estruturais possam ser utilizados eficientemente e que as sinergias entre investimentos e políticas possam ser intensificadas possibilitando uma transformação estrutural global baseada na competitividade e na especialização da economia em múltiplos espaços que se inter-relacionam a nível local, regional, nacional e europeu".

Embora não seja beneficiada por uma grande riqueza de recursos naturais de grande valia, a região oferece potencialidades cujo aproveitamento racional deverá contribuir para o desenvolvimento regional e nacional, designadamente: o mar, a energia solar sob os seus diversos aspectos, o ambiente, os patrimónios natural e cultural, material e imaterial, as reservas de água e a capacidade de incremento da agricultura de regadio, diversos outros recursos naturais e ainda a posição estratégica (Porto de Sines) relativamente aos fluxos internacionais de mercadorias em geral e de energia fóssil, em particular.

A Universidade de Évora faz parte integrante da Rede Europeia de Ensino Superior e, como tal, encontra-se credibilizada pela adoção de bitolas de qualidade internacionalmente definidas e pela avaliação interpares.

Consequentemente integra o universo das instituições que têm acesso aos programas de financiamentos europeus destinados à mobilidade, à formação avançada, à ciência e arte e à transferência tecnológica.

A Universidade de Évora é detentora de vastas áreas de aptidão agrícola com cerca de 1.500 ha, em grande parte caracterizadas por solos de boa qualidade, situadas no perímetro de rega do Alqueva; suscetivas portanto de suportarem atividades agro-pecuárias lucrativas e programas de investigação e experimentação potencialmente geradores de inovação. Por outro lado, a UÉ compreendendo atempadamente a importância do mar para a economia nacional e para o seu plano de formação científica, instalou-se desde a década de 90 no litoral de Sines criando o Laboratório de Ciências do Mar (CIEMAR).

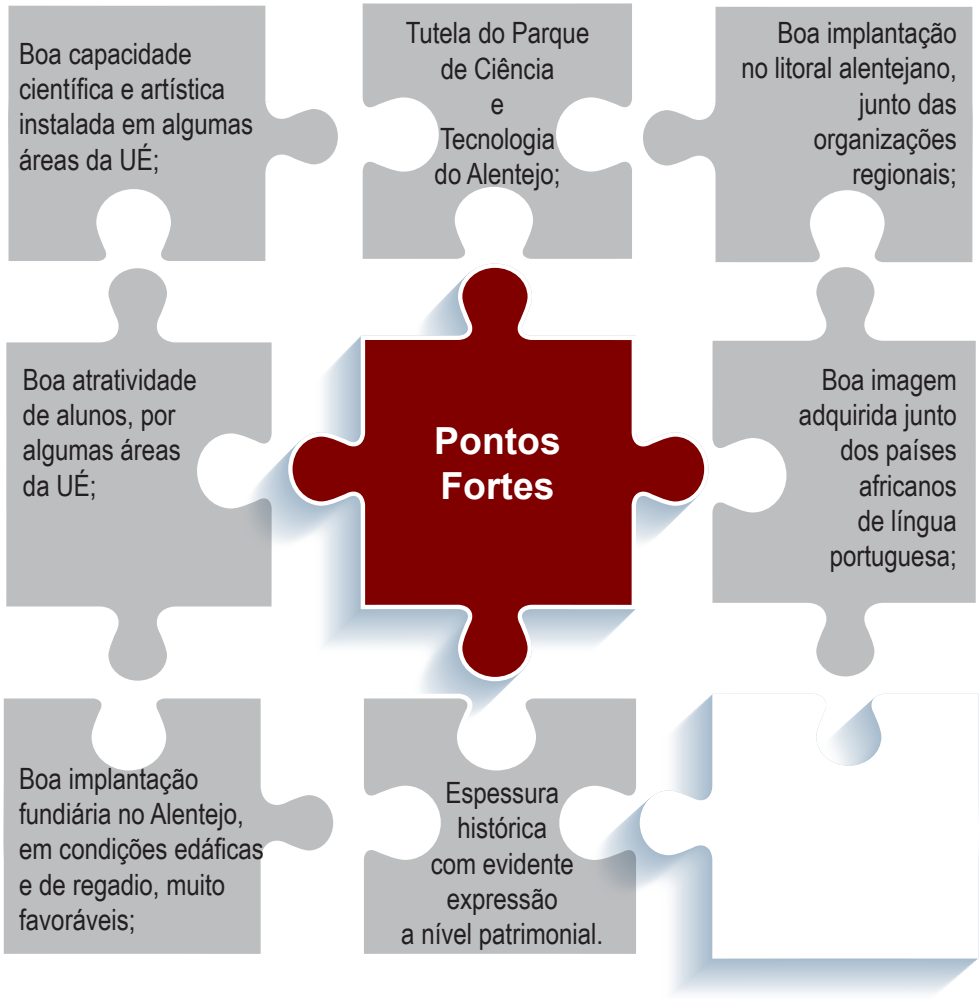
A Universidade de Évora compreendeu desde cedo a necessidade de potenciar o conhecimento gerado por si e pelos institutos superiores politécnicos como fator indutor de inovação tecnológica e competitividade empresarial.

A Universidade de Évora adquiriu vasta experiência no plano da exportação de conhecimento para os países de língua portuguesa, com destaque para Timor, Angola e Brasil. Este fato, associado a outras ações como as distinções atribuídas a grandes personalidades africanas, granjeou-lhe uma significativa projeção em países do hemisfério sul.

Constituem ainda elementos significativos a mencionar na face positiva do contexto, a capacidade endógena que a Instituição patenteia em diversos domínios da arte e da ciência, que adiante se referirão.

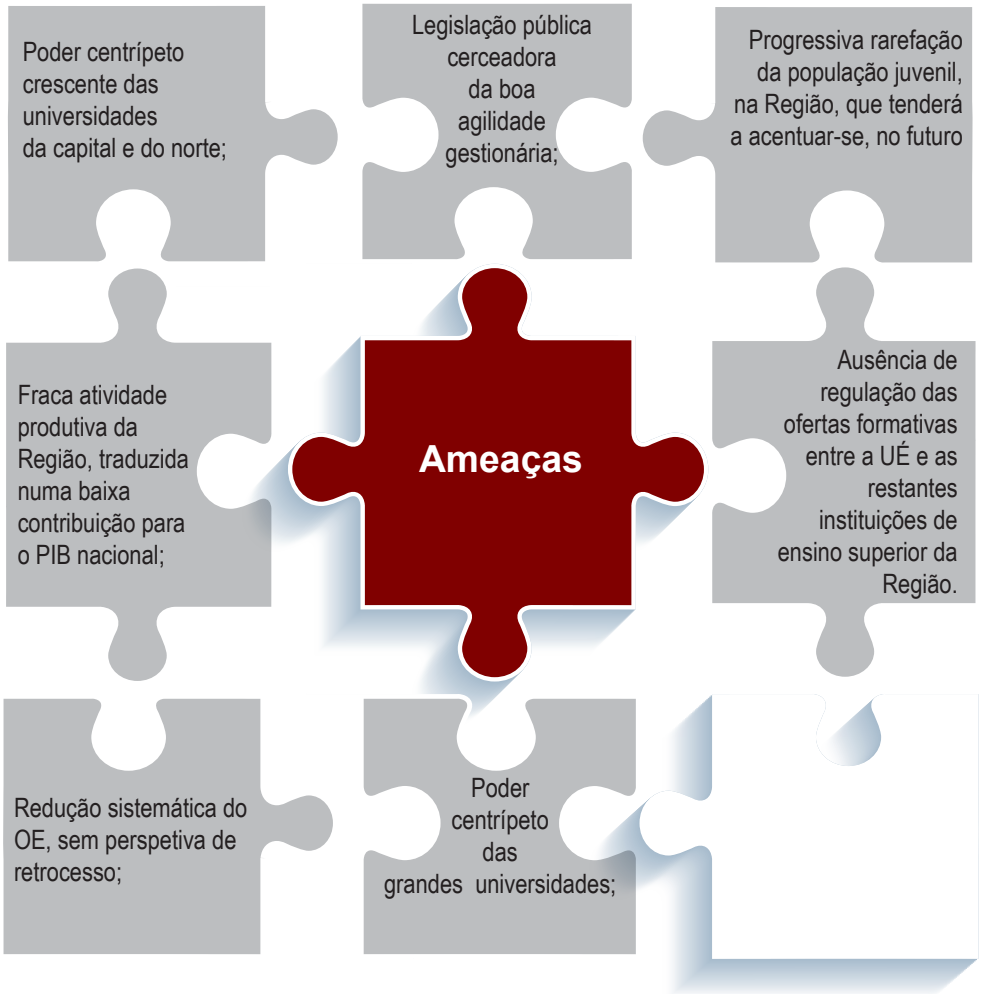
Desta face positiva não pode ser esquecida como componente importante, a espessura histórica do seu passado e do seu património não podendo também ser ignorado o fato de a UÉ estar inserida numa cidade classificada como Património da Humanidade.

A análise SWOT aplicada ao contexto externo, como também à realidade interna, servir-nos-á como suporte da identificação dos principais eixos de ação estratégica e medidas pertinentes, aplicáveis aos três pilares da Missão: a produção, a socialização e a transferência do conhecimento.


Boa capacidade científica e artística instalada em algumas áreas da UÉ;
Tutela do Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo;
Boa implantação no litoral alentejano, junto das organizações regionais;
Boa atratividade de alunos, por algumas áreas da UÉ;
Pontos Fortes
Boa imagem adquirida junto dos países africanos de língua portuguesa;
Boa implantação fundiária no Alentejo, em condições edáficas e de regadio, muito favoráveis;
Espessura histórica com evidente expressão a nível patrimonial.

Quebra acentuada de alunos nacionais;
Falta de rejuvenescimento do corpo docente;
Forte dispersão geográfica das diversas componentes da UÉ;
Fraca produtividade científica, em geral;
Pontos Fracos
Aparelho administrativo pouco modernizado.
Fraca coesão institucional traduzida no desinteresse pelas problemáticas institucionais;
Reduzida dimensão Institucional;

Financiamentos vultuosos disponíveis, no QCA, Portugal 2020;
Grande exposição ao mar.
Vasta panóplia de recursos naturais e de património cultural que caracterizam a maior região de Portugal (1/3 do país), suscetíveis de serem objeto de ações de exploração racional e de requalificação que mobilizam obrigatoriamente a capacidade de investigação científica e tecnológica;
Financiamentos vultuosos disponíveis, a nível europeu, no Programa Horizonte 2020, para ciências e tecnologia;
Oportunidades
Apetência pela formação superior em português, em diversos países do Mundo onde hoje se estuda e aprende a nossa língua;
Energia solar abundante;
População lusófona extremamente numerosa, carente de formação de qualidade, presente no hemisfério sul;


Poder centrípeto crescente das universidades da capital e do norte;
Legislação pública cerceadora da boa agilidade gestionária;
Progressiva rarefação da população juvenil, na Região, que tenderá a acentuar-se, no futuro
Fraca atividade produtiva da Região, traduzida numa baixa contribuição para o PIB nacional;
Ameaças
Ausência de regulação das ofertas formativas entre a UÉ e as restantes instituições de ensino superior da Região.
Redução sistemática do OE, sem perspetiva de retrocesso;
Poder centrípeto das grandes universidades;

Orientação Estratégica

Queremos uma universidade que:

1. Seja reconhecida como a melhor universidade em Portugal nas suas áreas âncora e seja também reconhecida internacionalmente nessas áreas;
2. Tenha excelente notoriedade dos seus Centros de Investigação, quer nacional quer internacionalmente
3. Seja um motor de transferência de conhecimento;
4. Contribua ativamente para a elevada empregabilidade dos seus diplomados;
5. Tenha sustentabilidade financeira a prazo;
6. Tenha uma posição de destaque nos rankings em comparação com as outras universidades portuguesas.

A orientação estratégica para a Universidade de Évora consubstancia-se em três grupos de vetores que se completam, os vetores de orientação, os vetores subsidiários e os vetores transversais.

Os vetores de orientação norteiam a atividade da Universidade para o próximo quadriénio no que se refere a organização e objetivos das funções essenciais para cumprir a sua missão: a investigação, o ensino e a transferência de conhecimento.

Os vetores subsidiários norteiam a atividade da Universidade para o próximo quadriénio no que se refere a organização e objetivos dos recursos da Universidade, nomeadamente recursos humanos, recursos económico-financeiros e infraestruturas.

Os vetores transversais enquadram a atividade da Universidade para o próximo quadriénio.

Estes objetivos estratégicos serão enquadrados por:

- definição da metodologia para a realização prévia de estudos de impacto de todas as medidas a implementar;
- definição de uma estratégia profissional de *fund raising*.

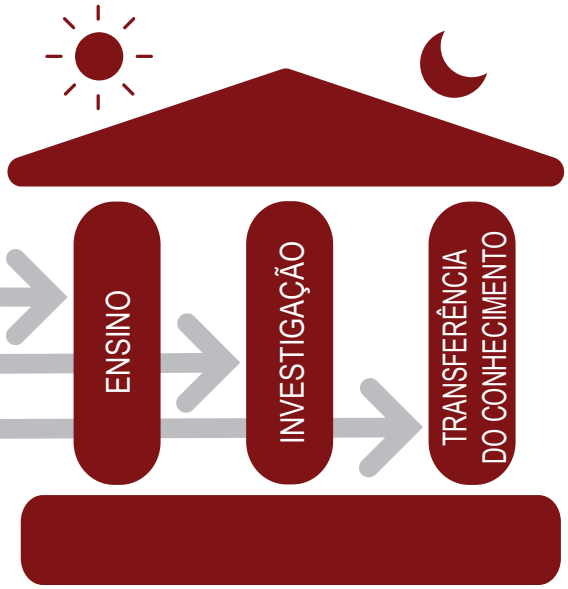
Vetores de Orientação

VO1 - Estruturação das áreas âncora

VO2 - Internacionalização

VO3 - Sustentabilidade

VO4 - Modelo Educativo



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

VO1 - ESTRUTURAÇÃO DAS ÁREAS ÂNCORA

A União Europeia, no documento “Establishing Horizon 2020 - The Framework Programme for Research and Innovation” COM(2011) 809, reconhece o papel de liderança científica dos EUA, e que para disputar esse lugar é necessário, para além de excelência, ter uma abordagem transdisciplinar dos problemas. Esta referência não pode deixar-nos indiferentes.

OBJETIVO

Aprofundar a diferenciação da Universidade de Évora relativamente às suas congéneres e, em consequência, contribuir para a sua sustentabilidade não só económica e financeira mas, também, científica e pedagógica.

Uma Universidade que quer ser motor do desenvolvimento na região em que está inserida deve, em nosso entender, alinhar-se com esta visão e orientar-se para uma abordagem transdisciplinar dos problemas – e este é o cerne de uma estruturação em torno de áreas âncora. As áreas âncora emergem de entre todas as outras pela capacidade científica que demonstram, pela credibilidade de que beneficiam junto da opinião pública (incluindo os candidatos ao ensino superior e suas famílias), pelo interface que consubstanciam em termos de cooperação com outras instituições ou sociedades, e pelo entrosamento que estabelecem com a realidade do país e, sobretudo, da região. Por isso, o programa de candidatura sufragado pelo Conselho Geral refere, como objetivos de gestão neste âmbito, a identificação das prioridades nacionais e europeias que garantam um elevado nível de competitividade e de inovação; o reconhecimento da investigação científica e da criação artística produzidas no âmbito da Universidade de Évora; e a identificação das dinâmicas regionais, nos diversos setores com expressão no Alentejo;

Nunca é de mais referir que será em torno destas áreas âncora que a Universidade deverá definir o seu projeto estruturante, o qual deve “agregar” todas as áreas científicas e do qual não deve depender nunca a oferta formativa de 1° ciclo mas deve, pelo contrário, estar subjacente à definição e estratégia em que se baseia a oferta formativa de 2° e 3° ciclo e a estratégia de investigação.

No entanto, as áreas âncora têm que ser relevantes para “as necessidades em evolução e ter em conta a natureza evolutiva da ciência, da tecnologia, da inovação, dos mercados e da sociedade”, especialmente quando, como hoje, “a inovação inclui empresas e aspetos organizacionais e sociais” – por isto, as áreas âncora não são, em si, estáticas (as disciplinas que as compõem sofrerão certamente alterações ao longo do tempo, sendo “a ênfase colocada na congregação de uma massa crítica de recursos e conhecimentos entre diferentes domínios, tecnologias e disciplinas científicas a fim de enfrentar os desafios”) e não são deixadas de parte nenhumas áreas científicas, dada a essencial transdisciplinaridade subjacente a uma área âncora. Por exemplo, a economia e gestão, muito referidas nos contributos recebidos, e com provas dadas na excelência científica, são exemplo paradigmático de uma área transversal, que faz certamente parte de todas as áreas âncora definidas ou a definir.

O plano estratégico que nos propomos debater com a comunidade académica parte por isso de um olhar para o conjunto Universidade de Évora, região, País, identificando algumas dessas áreas âncora, onde a investigação científica (IC) e a criação artística (CA) produzidas na Universidade são relevantes, que têm um papel não negligenciável nas dinâmicas regionais e que utilizam a região como espaço experimental, as quais, no entanto, apenas poderão/deverão ser consideradas se a Universidade demonstrar a resiliência necessária para corresponder à ENEI do País e à EREI do Alentejo.

Propomos, como áreas âncora estruturantes da ação da Universidade de Évora, as seguintes:

- Agricultura, alimentação, ambiente (incluindo recursos naturais e energias} e ordenamento do território;
- O Património (material, imaterial e humano) e as Artes;
- As tecnologias de informação e comunicação.

Será relevante que estas áreas âncora se interpenetrem parcialmente, tendendo a constituir um *continuum* de competência onde emergirá a excelência científica, artística, tecnológica ou pedagógica, porque cruzam o desenvolvimento da sociedade, a produção de conhecimento e a capacidade de intervenção, fazendo a ponte quer entre a Universidade e o mercado, quer entre a Universidade e a sociedade.

Agricultura, alimentação, ambiente (incluindo recursos naturais e energias) e ordenamento do território

As ciências agroalimentares, senso lato, constituem uma das áreas fundacionais da Universidade de Évora restaurada, que conserva, quarenta anos depois, a sua pertinência face à realidade da Região.

Na verdade, embora o Alentejo tradicionalmente agrícola sofresse da irregularidade climática que carateriza o regime mediterrânico, a sua vocação viu-se reforçada pelo incremento da capacidade de rega em resultado da construção da barragem do Alqueva. Em consequência, assiste-se a uma mutação do perfil agrícola do Alentejo, pela substituição parcial das culturas de sequeiro por outras tributárias da disponibilidade de água. Esta mutação oferece à Universidade de Évora grandes oportunidades de investigação e de experimentação, que têm de forma sistemática e cientificamente sustentada vindo a ser exploradas e consolidadas, numa lógica de uso eficiente de fatores de produção e ordenamento do território, com seleção de novas culturas de valor alimentar ou industrial, o melhoramento animal, o desenvolvimento de novas técnicas de maneio animal, ou de colheita, bem como a sustentabilidade e recuperação do montado.

A agricultura utiliza e depende do ecossistema em que se insere, pelo que não podemos deixar aqui de referir o sistema terrestre (biosfera, ecossistema), quer pela imperiosa necessidade da Região conservar o seu ambiente preservado, quer pela concentração da capacidade científica que se verifica nesta área, com output significativo em termos de produção científica. Ao ambiente estão associadas as interações entre as várias geosferas (litosfera, hidrosfera, biosfera, atmosfera), como por exemplo a água (incluindo obviamente o mar) o solo, os recursos naturais geológicos e o clima.

A água deve ser equacionada no âmbito já referido do regadio e/ou da escassez de água, mas igualmente o mar e a costa onde a exploração de recursos marinhos não só biológicos como geológicos devem polarizar a atenção.

O Alentejo é pródigo em duas formas de energia de origem solar, a energia radiante e a energia eólica. Através da exploração dos solos ou do aproveitamento da produção subflorestal, poder-se-á adicionar uma terceira: a biomassa. A adoção, pela Universidade de Évora, desta área de intervenção científica encerra um potencial muito significativo face à energia disponível como recurso natural da Região, aos imperativos internacionais no que concerne às emissões de carbono, e à mutação em curso, na sociedade, que nos afasta progressivamente do consumo de combustíveis fósseis.

Finalmente, nenhuma destas áreas se desenvolverá sustentadamente sem ordenamento, pelo que não se pode deixar de considerar esta temática quando se considera esta área âncora.

O Património (material, imaterial e humano) e as Artes

O património, deve ser entendido como o património histórico, edificado, arqueológico ou artístico, e ainda o património cultural e humano.

O património histórico edificado, arqueológico ou artístico constitui, desde sempre, um dos polos de interesse da Universidade de Évora, que conseguiu criar e consolidar polos de elevada qualidade científica, quer a nível nacional, quer a nível internacional, centrados em especial nas áreas do estudo material do Património, da Paisagem e do Património Imaterial e Tradicional. Este potencial científico encontra-se ainda muito disperso por diferentes unidades de investigação e departamentos. Este fato significa que o maior desafio a enfrentar repousa na agregação e consolidação da massa crítica, de forma a criar uma vantajosa identidade científica que distinga a Universidade de Évora na área do Património. A convergência das diferentes áreas científicas que integram o Património poderá igualmente ser reforçada pela criação de uma Plataforma do Património da Universidade de Évora, na qual se agreguem as linhas de investigação estruturantes:

- Ciências do Património (Heritage Sciences);
- Estudos Críticos do Património (Heritage Critical Studies);
- Conservação Crítica (Critical Conservation).

Já o património humano, se por um lado nos deve preocupar pela sua escassez, deve por outro lado ser entendido como um bem sem o qual não podemos garantir a sustentabilidade da região no seu todo.

Nestas condições as questões demográficas e sociológicas aliadas a uma política de envelhecimento ativo e saudável devem ser igualmente uma prioridade de investigação pelo processo de desertificação demográfica que tem ocorrido no Alentejo e pelo fato de o Alentejo ser uma das regiões mais envelhecidas de Portugal. A UÉ encontra em ambas as situações uma área de intervenção por excelência (laboratório natural), com possível repercussão significativa sobre a saúde e o bem-estar de grande parte da população, às quais se ligam indiscutivelmente algumas áreas transversais a várias escolas da UÉ. O dinamismo da área da saúde, reforçado pela integração na KIC “active health aging” aponta para que esta área se possa, eventualmente, vir a individualizar a curto prazo.

Associado ao património quer humano quer histórico (material e imaterial) temos igualmente as artes. As artes são uma das componentes mais recentes da UÉ mas têm granjeado uma significativa consideração pelo sucesso de captação de alunos e pela qualidade da produção artística que se evidencia em prémios nacionais e internacionais. A arquitetura deve ser ligada à recuperação do património e também o Design deve ser associado à utilização de matérias-primas regionais (indiscutivelmente, a pedra e a cortiça, entre outras) contribuindo para o valor acrescentado destes materiais. Por outro lado a UÉ dispõe, de um modo geral, de infraestruturas de excelente qualidade e consegue assegurar também, por exemplo através da música, uma grande parte do papel de dinamização cultural junto da Região.

As tecnologias de informação e comunicação

As tecnologias de informação e comunicação (TIC), em conjunto com a eletrónica e a mecânica podem, hoje em dia, ser integradas na designação de tecnologias “ limpas”, por não serem geradoras de poluição nem de emissões de carbono.

A UÉ dispõe de competências firmadas neste âmbito, que poderão vir a beneficiar da instalação do Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo e, através deste, do “convívio” com empresas e da solicitação de transferência tecnológica que vier a ocorrer.

Pelo seu interface com uma categoria de empresas à qual está associada a expetativa de desenvolvimento do Alentejo, e pela competência e reconhecimento adquiridos, estas tecnologias inscrevem-se seguramente no grupo das áreas âncora.

Por outro lado este conceito, ao qual está associada a introdução de sistemas avançados de produção com forte componente de eletrónica, sensores e TIC, é aplicável igualmente à agricultura e ao ambiente, ao património e à população (nomeadamente à população envelhecida com, por exemplo, sistemas de monitorização à distância e telemedicina) podendo vir a traduzir-se numa área transversal capaz de se associar às restantes para as inovar e aumentar o valor acrescentado e a capacidade geradora de trabalho e de emprego e, consequentemente, quebrar a "deriva" demográfica, negativa, que agora se verifica.

EIXOS DE ATUAÇÃO

Após a definição das áreas âncora, a atuação operacional da Universidade decorrerá sobre três eixos que permitirão aferir a implementação deste objetivo.

1. Produção Científica

A produção científica nas bases ISI e SCOPUS da Universidade de Évora não parou de aumentar desde 1998. Esse aumento, maioritariamente da responsabilidade da ECT (ver página 39 do relatório de atividades 2013 da UÉ), iniciou-se, de forma significativa, em 2002 e acelerou a partir de 2008.

No entanto, em 2013 houve um abrandamento que também foi observado entre 2007 e 2008, imediatamente antes da aceleração já referida. Um dos fatores que terá tido influência neste aumento da produção científica foi, certamente, a implementação do sistema da avaliação do desempenho dos docentes, conjugada com uma política positiva, no que se refere ao financiamento da investigação científica a nível nacional.

2. Ensino

A restruturação dos cursos da universidade, nos vários níveis de ensino (1º, 2º e 3º ciclos), quando ocorra (e deve ocorrer naturalmente, porque a sociedade evolui), ou a sua criação, deve ser feita tendo em mente que para cada uma destas áreas, há desafios de curto, de médio e de longo prazo e que a Universidade deve acompanhar a sociedade e contribuir para ela, deve ser a criadora de conhecimento e deve ser à Universidade que a sociedade se dirige quando pretende estruturar o seu avanço, porque a Universidade é (deve ser) um repositório do conhecimento e por isso deve ser a estrutura privilegiada para dar as respostas.

A atratividade nos cursos diretamente ligados às áreas âncora deve poder ser medida, permitindo traduzir a sua atratividade a nível nacional (e a posição da Universidade), permitindo verificar se a Universidade está a ser reconhecida como excelente nestas que definiu como as suas áreas âncora. Também no caso dos alunos estrangeiros, é importante perceber se a Universidade é reconhecida na procura por estas áreas âncora.

3. Transferência de conhecimento,

A interação entre a Universidade e a comunidade tem um papel vital para o desenvolvimento dessa mesma Comunidade e da própria Universidade.

Esta interação manifesta-se de distintas formas, de uma forma geral caracterizadas por transferência de conhecimento.

Na interação que se estabelece entre a Universidade e a comunidade deve-se construir um modelo de cooperação e colaboração com a comunidade visando a transferência de conhecimento, o qual assentará na compreensão de quem são as entidades e os atores, que expetativas possuem e que modelo de relacionamento e gestão deve ser concebido.

O contexto interno (à Universidade) é caracterizado por três distintos grupos e cada um deles com expetativas distintas, a saber: a Universidade/Reitoria (enquanto organização), o Centro (emissor ou convidado a colaborar) e os investigadores/docentes envolvidos. A transferência de conhecimento manifesta-se de distintas formas: prestação de serviços (consultoria e estudos); parcerias (em equipas de projeto, intercâmbio de investigadores/*staff* e de investigação e organização de eventos); promoção do empreendedorismo (*spin-offs*, *start-ups*, incubadora de empresas); extensão universitária (envolvência na região e com a comunidade).

Indicadores:

- Receitas própria de projetos nas áreas âncora identificadas.
- Nº de estudantes em cursos de 2º ciclo nas áreas âncora identificadas
- Nº de estudantes em cursos de 3º ciclo nas áreas âncora identificadas
- Nº de docentes em mobilidade in nas áreas áreas âncora identificadas

Metas:

A meta, para estes indicadores, terá que ser definida mais tarde, por obrigar à definição de critérios para o que se inclui nas áreas âncora identificadas, mas a Reitoria compromete-se a apresentar estas metas ao longo deste ano.

OBJETIVO

Reforçar as equipas de investigação, captar financiamentos, designadamente os comunitários, preparar os alunos da UÉ para carreiras internacionais.

A internacionalização da instituição é um imperativo que decorre dos tratados internacionais e da adesão da Universidade de Évora à rede europeia de ensino superior e de investigação científica, sinalizada aquando da submissão à avaliação internacional pelos peritos da Europeam University Association (EUA). Mas a Universidade deve preparar jovens para um mundo globalizado pelo que deve, ela própria, mover-se num mundo cada vez mais global. O estabelecimento de consórcios e parcerias é, neste contexto, de particular importância. A presença da UÉ no consórcio InnoLife - Comunidade de Conhecimento e Inovação na área da Saúde (que é um satélite da KIC Innovation for Healthy Living and Active Ageing), a co-liderança na área de restauro, biodiversidade e serviços de eco-sistemas no âmbito da China Europe Water Platform, a inclusão no projeto Teaming SmartAgriFor (com outras universidades portuguesas), ou o consórcio Luso-Med para o Magrebe, já conseguidos, são exemplos que devemos incentivar e repetir.

EIXOS DE ATUAÇÃO

A internacionalização da UÉ deve-se concretizar em três eixos que permitirão aferir a implementação deste objetivo.

1. Estabelecimento de graus e formações conjuntos

O estabelecimento de graus e formações conjuntos com outras universidades deve passar a ser considerado a norma e não a exceção, em particular nos segundos e terceiros ciclos. As sinergias criadas permitirão convidar professores de outras instituições estrangeiras e alargar o envolvimento dos docentes e estudantes da Universidade de Évora neste modelo de *brain exchange* contrariando o atual *brain drain*. A mobilidade de docentes, estudantes e funcionários tem que ser um hábito e não uma exceção.

O estabelecimento de graus e formações conjuntas beneficiará a UÉ porque permitirá consolidar a sua posição nas áreas âncora: por um lado, facilitando o reconhecimento da Universidade no estrangeiro, por outro, permitindo trazer à Universidade especialistas que reforçarão o seu reconhecimento interno.

Indicadores:

- Percentagem de alunos inscritos oriundos de países estrangeiros
- Nº de cursos em parceria com outras instituições
- Nº de docentes em mobilidade out
- Nº de docentes em mobilidade in

De acordo com as estatísticas oficiais disponibilizadas pelos SAC (RAIDES), existiam em 2013/14 na Universidade de Évora 562 estudantes estrangeiros, dos quais 127 no 1º ciclo (licenciatura), representando 3,4% dos alunos de 1º ciclo; 276 em 2º ciclo (mestrado), representando 17,8% dos alunos de 2º ciclo; 22 em ciclos de mestrado integrado, representando 3,5% dos alunos de mestrado integrado e 136 no 3º ciclo (doutoramento), representando 20,0% dos alunos de 3º ciclo.

Em 2013 existem 13 cursos em parceria com outras instituições, dos quais 1 numa parceria internacional, que representam 9,5% dos cursos da Universidade.

O nº de docentes/investigadores em mobilidade out foi de 661 em 2013 e o nº de docentes/investigadores em mobilidade in foi de 82.

De acordo com o objetivo estabelecido todos estes números devem subir, embora essa subida deva ser diferenciada.

Metas:

- Nº de estudantes estrangeiros por grau de estudos: aumento de 25% da percentagem existente
- Nº de cursos em parceria com outras instituições: pelo menos mais dois cursos inseridos em cada uma das áreas âncora identificadas
- Nº de docentes em mobilidade out: aumento de 25%
- Nº de docentes em mobilidade in: aumento de 25%

2. Alargamento da base de recrutamento

As universidades procuram constantemente novos públicos e novos públicos ávidos de conhecimento estão todos os dias disponíveis. O paradigma das universidades mudou, o conhecimento não tem donos nem fronteiras, é um bem acessível a todos e difundido por muitos. É preciso dar resposta a este desafio.

A regulamentação pela tutela do estatuto do estudante estrangeiro abre novas oportunidades no sentido da expansão da Universidade de Évora em direção a novas regiões carentes de formação superior avançada, nomeadamente a África e a América do Sul e os países do Magrebe. Esta estratégia deverá ser alicerçada em consórcios com outras universidades, sempre que tal a potencie.

A instituição universitária, centro de conhecimento e de capacidade de inovação, deve mostrar-se sempre capaz de liderar a adequação a novos desafios. Por isso, é importante sermos capazes de corresponder também às necessidades de um mercado de trabalho e uma economia em mudança, dando a novos públicos a oportunidade de continuarem a ter um papel ativo na sociedade.
Igualmente, o desenvolvimento e a globalização alavancam novas necessidades de acesso ao ensino superior a que a Universidade deve ser capaz de dar resposta.

Indicadores:

- Nº de estudantes estrangeiros
- Nº de estudantes em mobilidade out
- Nº de estudantes em mobilidade in

De acordo com as estatísticas oficiais disponibilizadas pelos SAC (RAIDES), dos 562 estudantes estrangeiros presentes na UÉ em 2013/14, 144 vêm da Europa (79 de UE e 65 de fora da UE), 219 vêm da CPLP - PALOP e 199 da CPLP – Brasil e Timor-Leste.

Estes números mostram algum enviesamento e precisam de maior clarificação, por país. Parecendo certo que seria desejável igualar o número de estudantes que vêm da Europa (UE) aos que vêm de fora da Europa, seria desejável que houvesse uma maior equidade intercontinental.

Não será possível, em 4 anos, chegar a esta equidade, mas deve-se procurar caminhar para ela. Esta é a razão subjacente às metas definidas.

No que diz respeito aos estudantes em mobilidade out e mobilidade in, os primeiros representaram em 2012/13 apenas 1,4% do total de alunos, enquanto os segundos representaram, no mesmo ano, 4,2% do total de estudantes.

O número de estudantes em mobilidade out e in deve apresentar, também, uma certa equidade, que significa que, embora seja para os nossos estudantes interessante procurar complementar a sua formação noutras Universidades, a Universidade de Évora é igualmente atrativa para estudantes estrangeiros, que a procurarão por acreditarem que terão alguma mais-valia. O desequilíbrio neste números, com os valores já explicitados, mostra-nos que não estamos a incentivar os nosso estudantes a procurar novos moldes de formação e, eventualmente, não os estamos a preparar para um mundo globalizado.

Metas:

- Nº estudantes estrangeiros: Aumento em 50% do número de estudantes "internacionais"
- Nº de estudantes em mobilidade out: aumento de 25%
- Nº de estudantes em mobilidade in: aumento de 25%

3. Socialização do conhecimento

A produção de conhecimento (investigação e produção artística), tem como principal objetivo inovar, tornar o mundo melhor, contribuir para o aumento da nossa capacidade de progredir e crescer de forma sustentável. A produção e socialização do conhecimento são, talvez, a maior conquista da humanidade e é responsabilidade das universidades assegurar que este processo seja globalmente partilhado. Temos que aprender a "comunicar" o valor acrescentado da nossa investigação científica e criação artística, tendo presente a importância da inserção em redes de ensino e de investigação.

A importância do conhecimento, da ciência em sentido lato, é absolutamente incontornável para os cientistas, mas deve-o ser também para os cidadãos em geral. A utilização de recursos da sociedade (humanos, materiais, etc.) para a produção de conhecimento deve ser um desígnio da própria sociedade, mas exige que todos apreciem aquilo que é feito nas instituições cuja missão compreende esta produção de conhecimento.

Indicadores:

- Nº de Patentes registadas
- Nº de centros de investigação financiados
- Valor dos projetos de investigação financiados
- Valor total dos contratos de prestação de serviços
- Nº de empresas criadas com base na Universidade (*start-ups* e *spin-offs*)

Os primeiros destes indicadores são os dois apontados pelo CG da UÉ para aferir a transferência de conhecimento; para além deles, e porque a criação de emprego e a contribuição para a inovação são uma forma importante de as universidades transferirem o conhecimento criado, é nosso entender que o último destes indicadores deve também ser aferido no contexto do desenvolvimento do papel que a universidade deve desempenhar com o objetivo de transferir conhecimento.

Metas:

• Para estes indicadores a meta deve ser atingir pelo menos a média das universidades portuguesas

OBJETIVO

Adotar o conceito de sustentabilidade na gestão dos recursos da Universidade, conciliando a perspetiva económica com uma visão ecológica e social do funcionamento da UÉ.

Sendo o conceito de sustentabilidade fundamental e, necessariamente, um pilar nas estratégias de gestão dos bens públicos, é importante que as organizações, nomeadamente as universidades, sejam capazes de o adotar. Se a sustentabilidade económica é incontornável, é importante também ter em conta que só resultados económicos positivos permitem a valorização de abordagens sustentáveis do ponto de vista ecológico e social. As organizações são, por isso, crescentemente desafiadas a conciliar estes três pilares.

EIXOS DE ATUAÇÃO

A sustentabilidade da UÉ deve-se concretizar em três eixos que permitirão aferir a implementação deste objetivo.

1. Implementar uma estratégia de consolidação orçamental

A universidade deve prestar serviços com qualidade, eficácia e eficiência, de modo a criar valor. É por isso imprescindível que aja com rigor, regulando a sua atuação com vista a alcançar elevados padrões de racionalização de recursos por via da introdução de práticas de desburocratização, simplificação e inovação; simultaneamente deve agir em cooperação ou parceria com outras entidades (internas e externas) com vista à obtenção de sinergias. Deste modo será possível promover a gestão racional e a valorização dos recursos públicos (humanos, financeiros, patrimoniais e informacionais) indispensáveis para atingir este objetivo.

A universidade tem de se preocupar com a sustentabilidade social e ecológica das suas opções, face à utilização dos recursos de uma forma económica.

O momento económico-financeiro da UÉ (e das Universidades portuguesas, de uma forma geral) é difícil. No entanto, devemos pugnar pela racionalização, que nos permitirá ganhos de eficiência e eficácia.

Indicadores:

- Custo anual por aluno inscrito na UÉ – Rácio custo total/número de alunos inscritos
- Rácio despesas com pessoal/número de alunos inscritos
- Rácio custos de funcionamento/número de alunos inscritos
- Receitas próprias

Os primeiros destes indicadores são os dois apontados pelo CG da UÉ para aferir eficiência. Para além deles, parece-nos que o último indicador é também importante em termos de consolidação orçamental.

Metas:

Receitas próprias: aumento em 20% das receitas próprias, provenientes de projetos, prestações de serviços, etc.

Para os restantes indicadores, a meta deve ser atingir pelo menos a média das universidades portuguesas, para os cursos na mesma área científica, mas para a sua definição é imprescindível sabermos qual a posição em que nos encontramos; eventualmente, pode não ser exequível, em 4 anos, atingir essa média, mas devemos pelo menos progredir em relação a ela.

2. Promover uma universidade solidária

O ensino superior em Portugal tem sofrido um decréscimo de procura, que se deve não só a causas demográficas, com especial incidência no Alentejo, mas também às condições económicas das famílias e à falta de procura do mercado de trabalho. No relatório da OCDE "Education at a glance 2013" Portugal tinha em 2011 cerca de 15% de diplomados entre os 25-64 anos de idade; no mesmo período o valor equivalente era, em média, de 32% e de 29% para a OCDE e para a UE21, respectivamente. Portugal está ainda longe de atingir os mínimos acordados na estratégia Europa 2020 (40% de população com ensino superior no escalão 30-34 anos). As necessidades de formação, a todos os níveis e para todos os públicos, são por isso cada vez maiores. Para além disto a educação é realmente o motor do desenvolvimento e do crescimento; a democracia só é realmente eficaz se exercida "com" e "para" uma população "educada". Pode dizer-se que a massificação do acesso ao ensino superior é uma condição *sine qua non* para a concretização de uma democracia plena e para se atingir um crescimento sustentável - é obrigação da universidade, como instituição pública, contribuir e criar as condições necessárias para que todos possam aceder ao ensino superior.

O ensino superior não tem apenas uma função utilitarista e não visa apenas formar para a empregabilidade. Como referia João Duque (Jornal Expresso, 8 de novembro de 2014), o ensino superior também tem como função a formação de cidadãos com interesses diferentes e preocupações diversas que lêem e esgotam as edições de Heine, Schiller ou Goethe e discutem os pensamentos de Hegel, Heidegger, Marx, Nietzsche ou Schopenhauer, enquanto ouvem a música de Bach, Beethoven, Brahms, Händel, Mendelssohn, Offenbach, Orff, Wagner, Schumann ou Strauss.

Indicadores:

- N.º de estudantes de 1ºciclo entrados por outra via que não o concurso geral de acesso
- Taxa de alunos que beneficiam de bolsa de estudo
- Taxa de alunos alojados em residências dos SASUE
- Taxa de abandono escolar
- Taxa de alunos que beneficiam de bolsa de estudo ao abrigo do programa FASUE

Temos que ter a certeza de que nos estamos a tornar uma universidade mais solidária, que chegamos a públicos diversos e que os nossos estudantes não ficam "a meio" da sua formação.

Metas:

- N.º de estudantes entrados por outra via que não o concurso nacional de acesso: aumento em 10% do número de estudantes entrados por estas vias
- Taxa de alunos que beneficiam de bolsa de estudo - aumento em 10%
- Taxa de alunos alojados em residências dos SASUE - aumento em 10%
- Taxa de abandono escolar: diminuição em 25%
- Taxa de alunos que beneficiam de bolsa de estudo ao abrigo do programa FASUE – aumento em 10%

3. Tornar a Universidade de Évora uma universidade "verde"

A sustentabilidade ambiental faz parte da consciência social que uma universidade (instituição privilegiada para a produção, acumulação e transmissão de conhecimento) deve assegurar. A sustentabilidade ambiental implica que haja hoje uma preocupação com o mundo de amanhã. Todas as ações têm uma reação. Temos que conhecer o impacto das nossas ações presentes no futuro de todos, minimizando os efeitos negativos.

A preparação de recursos humanos, quer para o presente, quer para o futuro, não pode excluir esta vertente, pelo que se torna obrigatória. Os recursos intangíveis, nomeadamente o capital ambiental, são um valor importante e como tal têm que ser preservados.

Indicadores:

- Energia fornecida à rede
- Sistemas de controlo de energia
- Água de rega dos espaços da universidade
- Ações de formação em sustentabilidade

Este é um aspeto novo, em que a universidade deve começar a apostar para fazer o seu caminho nesta área. Por esse motivo, as metas dificilmente terão uma expressão significativa neste início de ciclo.

Metas:

- kWh de energia fornecida à rede: instalação de alguma capacidade de fornecer energia à rede.
- Sistemas de controlo de energia: instalação de sistemas de controlo de energia em pelo menos um dos edifícios da universidade.
- Água de rega dos espaços da universidade: planeamento e instalação de sistemas de racionalização da água de rega nas instalações da universidade
- Ações de formação em sustentabilidade: criação de ações de formação nesta área, devendo atingir pelo menos 10% dos funcionários.

OBJETIVO

Criar um modelo educativo que acompanhe o estudante ao longo do seu percurso académico, promover novas formas de transmitir o conhecimento à sociedade e chamar a sociedade a participar através do incremento das relações com os diferentes *stakeholders*.

A massificação do acesso ao conhecimento é uma condição que o progresso e a democracia exigem. O objetivo delineado procura responder a uma necessidade de conhecimento que, se nunca foi estática, hoje move-se e cresce ainda mais depressa, porque a informação viaja a uma velocidade muito maior. A qualidade de um modelo educativo depende da sua capacidade de reagir. A realidade de ensino tem-se vindo a modificar: em Lisboa uma grande Universidade (Universidade de Lisboa) resultou da fusão de duas das maiores instituições nacionais, no Norte as três Universidades existentes protagonizaram um modelo de associação que permitirá gerir mais apropriadamente a oferta formativa e apresentar-se conjuntamente aos projetos financiados pela CCDR Norte (NUT II), há rumores de que o Centro do País (NUT II) não é indiferente a estas movimentações. A realidade da Universidade de Évora é diferente, porque é a única Universidade na NUT II Alentejo, mas os eixos de atuação que propomos poderão beneficiar de modelos de cooperação (a estudar) com outras Universidades. Por exemplo, o consórcio Luso-Med, já referido na internacionalização, resulta de um acordo de consórcio para uma oferta conjunta destinada aos países do Magrebe, entre a UÉ, a Universidade Nova e a Universidade do Algarve, e este exemplo pode ser replicado; no caso da Enfermagem, há também já um consórcio com os Institutos Politécnicos de Castelo Branco, Santarém e Leiria.

EIXOS DE ATUAÇÃO

A qualidade do modelo educativo da UÉ desdobra-se em três eixos que permitirão aferir a implementação deste objetivo.

1. Acompanhamento do estudante ao longo do seu percurso académico

O acompanhamento dos estudantes ao longo do seu percurso académico, por exemplo através das tutorias, é obrigação da universidade; assim conseguiremos realmente prepará-los para entender as mudanças constantes a que estamos (estudantes, docentes e não docentes) permanentemente sujeitos; este acompanhamento deve também, sempre que possível, ser estendido a uma interação com antigos alunos pelo que a dinamização da associação *alumni* será uma mais-valia.

Indicadores:

- Dinamização de eventos tutoriais
- N.º de alunos com tutor
- Programa *alumni*
- Taxa de empregabilidade dos diplomados
- Índice de satisfação global (ISG)com a Universidade

O Conselho Geral dedicou já algum esforço a este assunto, recomendando a necessidade de um maior e eficaz acompanhamento dos alunos no seu percurso académico e, depois deste terminado, na sua carreira profissional (*alumni*), fazendo um acompanhamento pró-ativo e não reativo, para o que propôs alguns dos indicadores referidos. Dado que a mudança implica uma nova forma de acompanhamento dos alunos, parece-nos útil começar por pensar em eventos tutoriais, que poderão traduzir-se em tutorias efetivas,caso haja necessidade – para que todas estas medidas se possam concretizar num aumento da taxa de empregabilidade de diplomados.

Metas:

- Dinamização de eventos tutoriais: Um evento/curso e ano, no início de cada semestre
- N.º de alunos com tutor: Todos os alunos com média inferior à média do respetivo curso, com acompanhamento tutorial, caso o solicitem
- Programa alumni: Alojamento, na página, de informação relevante sobre os ex-alunos. Promoção de uma feira anual com a participação de ex-alunos para divulgação das suas atividades
- Taxa de empregabilidade dos diplomados – aumento de 10%
- Obter um valor superior a 1,5 no ISG (neste momento 1,3).

2. Transmissão de competências "transversais" e disponibilização de atividades de *Life Long Learning*

A transmissão de competências ditas "transversais" é fundamental, porque se desconhece qual será, ou como será, a evolução da sociedade e o próximo mercado de trabalho. A inclusão do empreendedorismo nos *curricula* é vital, assim como é fundamental darmos a conhecer o valor da criação de *spin-offs*; o parque de ciência e tecnologia (PCTA) tem aqui um papel fundamental - os nossos estudantes têm que estar preparados para criar os seus empregos, pois assim estarão em melhores condições para reagir a condições adversas e ultrapassar períodos difíceis como o da recessão atual e contribuirão para o crescimento económico do país, pelo efeito dinamizador que as empresas, que criam valor, têm na economia;

O conhecimento em tecnologias de informação e comunicação (TIC) é fundamental porque é hoje uma necessidade básica; além disso a oferta de empregos com competências em TIC cresce cerca de 3%/ano. O número de licenciados com estas competências decresceu 10% entre 2006 e 2010 e se esta tendência continuar é provável que a oferta venha a ter, num futuro próximo, um excedente de 900 000 vagas, contribuindo para contrariar a preocupação com o desemprego jovem na Europa.

A aquisição de competências linguísticas não pode ser opcional e o conhecimento da diversidade cultural também não; "o País" deixou de ser preferencial para procurar trabalho, para investir ou mesmo para viver, pelo que só o conhecimento desta diversidade permitirá aos estudantes encararem esta realidade com determinação e confiança; a mobilidade de estudantes e docentes tem de se tornar uma prática comum.

Indicadores:

- Oferta de cursos não conferentes de grau
- Formandos em cursos não conferentes de grau
- Ações de formação para trabalhadores não docentes
- Trabalhadores não docentes em ações de formação

A necessidade do LLL deve ser transmitida; a esperança média de vida aumentou muito, o mundo evolui muito depressa e a atualização constante de conhecimentos tem que ser por todos encarada com naturalidade, pois só assim conseguiremos garantir um envelhecimento ativo e saudável.

Estas preocupações devem igualmente manifestar-se quanto ao nosso corpo de trabalhores não docentes - temos que assegurar que também se garante a este corpo a aquisição de competências transversais e que, principalmente, transmitimos a necessidade de LLL e proporcionamos a possibilidade de uma atualização constante de conhecimentos.

A formação ao longo da vida deve ser uma preocupação da universidade para fora e para dentro, pelo que é de todo o interesse fomentar a formação de todos os nossos quadros.

Metas:

- N.º de cursos não conferentes de grau: aumento em 25% do número de cursos não conferentes de grau, que chegam a públicos diferenciados
- N.º de formandos nestes cursos: aumento sustentado de 10%/ano
- Ações de formação para trabalhadores não docentes: aumento em 25% destas ações de formação, promovendo a sua oferta interna
- Trabalhadores não docentes em ações de formação: aumento sustentado de 15% ao ano

3. Incremento das relações com os diferentes *stakeholders*

As relações com o mundo empresarial e social devem ser desenvolvidas; é imperativo assumirmos e compreendermos Bolonha na sua parte criativa e útil e esquecermos a parte "cosmética".

Temos que demonstrar a todos os *stakeholders* (incluindo os internos, como a Fundação Luís de Molina, a ZEA (unidade gestora das herdades da Universidade de Évora), o Parque de Ciência e Tecnologia e os Serviços de Ação Social) a vontade de se ministrar uma formação moderna, adaptada à situação atual e com capacidade de se flexibilizar e de se adequar a mudanças que não podemos conhecer, mas que podemos prever.

A atuação da Universidade nas relações com a comunidade e com as autarquias, deve assumir dois níveis de cooperação: Iniciativas de dinamização social; Iniciativas de qualificação e inovação das atividades.

Uma das formas de dinamizar esta ligação é a criação de *business-schools*, com o empenhamento quer da Universidade, quer dos diferentes *stakeholders* identificados acima. As *business-schools* são, além disso, opções de excelência para consórcios alargados com instituições nacionais e internacionais, que possam potenciar as competências que já temos, promovendo o empreendedorismo e dinamizando a atividade empresarial.

Indicador:

- Criação de uma *business-school*.

Porque é impossível fazer tudo ao mesmo tempo, a concretização deste eixo de atuação passa pela criação de uma *business-school* que possa vir a abranger competências nas áreas âncora identificadas, dinamizando um sistema de ensino mais atual e em que a relação com o mundo empresarial e social é muito mais efetiva.

Meta:

• Criação, na *business-school*, de um projecto em agricultura e alimentação

Os vetores de orientação são o resultado direto da análise SWOT anteriormente apresentada, uma vez que os pontos fortes e fracos apontados orientam a estratégia expressa nestes vetores de orientação e que nos propomos prosseguir nos próximos anos.

A boa capacidade científica e artística instalada nalgumas áreas, a boa atratividade de alunos, também em algumas áreas, a boa implantação fundiária no Alentejo e a expressão patrimonial serão mais bem aproveitadas se formos capazes de nos concentrar, tornando a UÉ numa Universidade de referência nalguns campos. Esta estratégia potencia oportunidades, nomeadamente nesta altura, em que a Europa delineou uma estratégia até 2020 e estamos a começar um novo período de programação para Portugal, existindo boas oportunidades de financiamento, particularmente para a ciência e tecnologia. Adicionalmente, esta estratégia permite combater alguns pontos fracos, porque uma nova dinâmica em torno de áreas âncora tende a potenciar o interesse da Universidade nessas áreas, o que permitirá combater a quebra de alunos, atrair e motivar o corpo docente e anular o efeito da reduzida dimensão institucional, com a consequente anulação do poder centrífugo quer das universidades da capital e do norte, quer da Extremadura.

Uma estratégia de internacionalização bem delineada aproveita a boa imagem da Universidade nalguns países, potenciando a apetência pela formação superior em português e a numerosa população lusófona. Esta estratégia contribui também para contrariar a quebra de alunos nacionais e a desequilibrada produção científica, contrariando ainda a redução sistemática do OE e a progressiva rarefação da população juvenil na região.

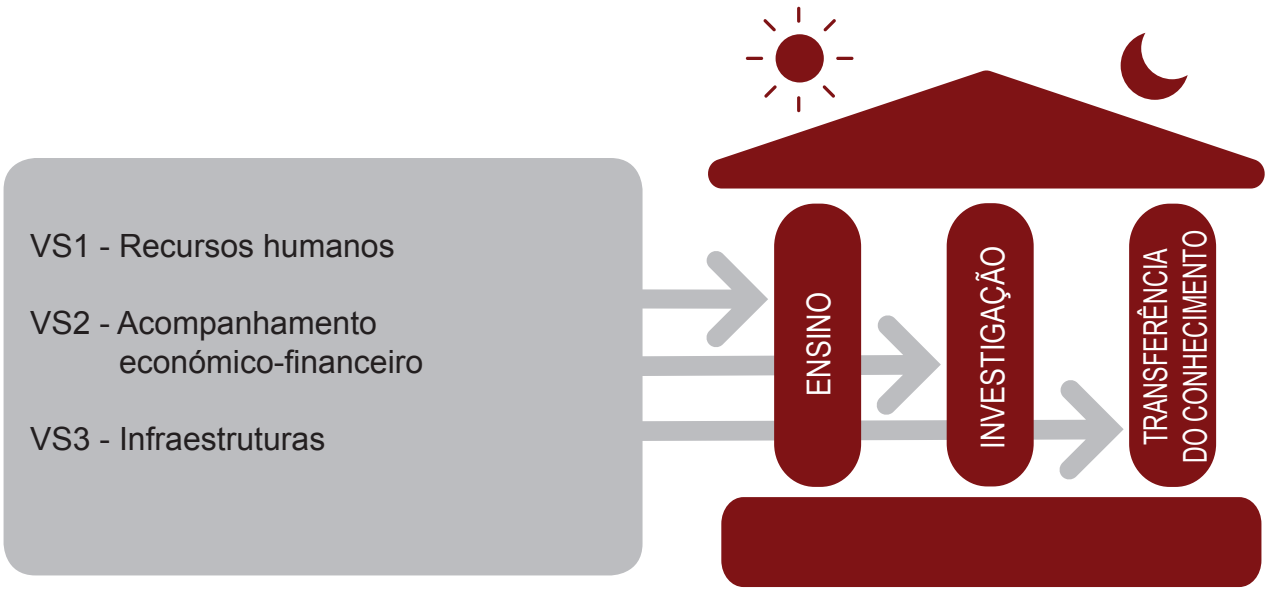
Uma estratégia assente na sustentabilidade, beneficia certamente da tutela do parque de ciência e tecnologia, da boa capacidade científica em algumas áreas e de condições edáficas e de regadio muito favoráveis, permite aproveitar oportunidades, como a energia solar abundante ou a vasta panóplia de recursos naturais e o património material, imaterial e humano, que caracterizam a maior Região de Portugal, susceptíveis de serem objeto de ações de exploração racional e de requalificação que mobilizam obrigatoriamente a capacidade de investigação científica e tecnológica; esta estratégia tende a minimizar os efeitos da dispersão geográfica ou de um aparelho administrativo pouco modernizado, permitindo agilizar, nalguns campos, a gestão dos recursos e promovendo a universidade, contribuindo para contrariar o poder centrífugo de outras que a rodeiam.

Finalmente, o modelo educativo. O modelo educativo que se propõe preocupa-se não apenas com os estudantes “regulares”, do 1º, 2º e 3º ciclos, mas também com aqueles que querem estudar ao longo da vida, que se querem atualizar, e com as relações com a comunidade em geral, proporcionando transferência de conhecimento e integrando a comunidade (instituições, empresas, parque de ciência e tecnologia). A implementação deste modelo educativo é o corolário dos vetores de orientação anteriores, nascendo naturalmente da análise SWOT realizada.

Como foi dito antes, os vetores subsidiários e os vetores transversais enquadram, em campos diferentes, esta estratégia.

UNIVERSIDADE
DE ÉVORA

Vetores Subsidiários



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

A valorização das pessoas, dando-lhes condições para expressarem o seu potencial, é uma condição *sine qua non* para a fixação de talentos e para que todos se sintam empenhados na causa comum que é criar uma universidade forte e de qualidade.

No caso dos trabalhadores docentes, esta valorização passa por alguns eixos fundamentais:

EIXOS FUNDAMENTAIS

- Criar condições para a progressão na carreira, aproximando-se a estrutura do corpo docente da preconizada no ECDU.
- Definir os indicadores que devem ser usados para avaliação das Artes, das Humanidades e das Ciências Sociais.
- Revisão do modelo de avaliação dos docentes

No caso dos trabalhadores não docentes, é pertinente pensar na dinamização de uma instância de "observação e de bom senso" já existente, o Provedor do trabalhador não docente e não investigador, capaz de dirimir conflitos, de defender os interesses dos trabalhadores junto dos órgãos de governo da instituição e de sugerir medidas corretoras de eventuais situações anómalas ou de injustiça.

Fundamental é também a realização de uma auditoria de gestão, que permita, no limite, a definição de postos de trabalho, dando consistência ao funcionamento dos serviços. Neste caso, os eixos fundamentais são os seguintes:

EIXOS FUNDAMENTAIS

- Enquadramento institucional do Provedor do trabalhador não docente e não investigador
- Realização de uma auditoria de gestão
- Criação de condições para a progressão na carreira.

Este vetor passa por dois pontos fundamentais: a capacidade de gestão interna e a procura de financiamentos.

Para o primeiro destes pontos é fundamental a definição da metodologia para a realização prévia de estudos de impacto de todas as medidas a implementar e a implementação de uma contabilidade analítica na Universidade, que permita fundamentar opções de gestão.

No caso da procura de financiamentos, é essencial que a UÉ tenha uma estratégia bem vincada para a procura de financiamentos variados, sendo neste caso os comunitários essenciais, não só pelos valores que envolvem mas, principalmente, pela possibilidade do estabelecimento de redes e de estratégias internacionais que só nos beneficiam.

A prestação de serviços variados e a transferência de tecnologia, para o setor empresarial e para a comunidade em geral, é fundamental e determinante para a saúde financeira da Universidade.

Mas são igualmente importantes quer a discussão e formalização de um regulamento de prestação de serviços que incentive os docentes a este esforço (útil à Universidade e que deve ser valorizado claramente), quer a criação de um gabinete que operacionalize as formas de transferência de tecnologia e que garanta a sua efetividade.

É necessário melhorar a nossa capacidade de concorrer e de ganhar projetos. Apesar do esforço do serviço de ciência e cooperação (SCC), dos docentes, investigadores e centros de investigação, é óbvio que precisamos de aumentar a nossa captação de apoios e financiamentos. Para tal, é necessário que nos integremos em redes internacionais e que possamos captar financiamento externo, nomeadamente da Europa. A exemplo de outros centros e de outras universidades, teremos que passar a realizar esta tarefa de modo profissional e mais ativo.

Esta medida reforça a capacidade de exploração dos programas europeus de apoio à ciência e às artes e tem um impacto direto sobre a produtividade científica e a criação artística e a internacionalização, com repercussões na posição da Universidade de Évora nos rankings anteriormente referidos, bem como sobre a sua saúde financeira.

EIXOS FUNDAMENTAIS

- Instalação de um sistema de contabilidade analítica
- Criação de um manual de procedimentos metodológicos para a realização prévia de estudos de impacto de todas as medidas a implementar
- Profissionalização da captação de receitas (unidade gestora de projetos, membro da EARMA (European Association of Research Managers and Administrators) e inscrevê-la-emos como local contact point do programa Erasmus for Young Entrepreneurs)
- Análise do programa de incentivos à diversificação das fontes de financiamento.

As infraestruturas e estruturas de acompanhamento são pilares essenciais do funcionamento da universidade. Para que a Universidade funcione perfeitamente, todas estas têm, também, que funcionar perfeitamente.

É necessário, portanto, estabelecer uma estratégia global e concertada de salvaguarda e valorização de todo o património da Universidade de Évora, definindo junto com as Unidades Orgânicas e em articulação com o Conselho Geral os investimentos necessários a curto, médio e longo prazo e priorizando-os de acordo com uma estratégia global de *fund raising*, incluindo nos estudos de investimentos e manutenção de infraestruturas a possibilidade de redução de custo energético. No que diz respeito aos laboratórios e equipamentos laboratoriais, esta estratégia deve ser precedida da atualização do conhecimento sobre o que existe e de uma gestão coordenada da sua utilização interna e rentabilização externa.

No caso das unidades que prestam serviços ao exterior, é fundamental assegurarmo-nos de que essa prestação de serviços é uma mais-valia para a Universidade, pelo seu reconhecimento, eficiência e competência.

No que diz respeito à investigação, é necessário reforçar as estruturas de acompanhamento para permitir que os investigadores se foquem na componente científica. É também essencial dinamizar o IIFA, por forma a ter uma intervenção focada precisamente neste objetivo e no desenvolvimento de condições adequadas para o alcançar. Isto é, para lá de consolidar o seu caminho para ser uma verdadeira Escola Doutoral, o IIFA deve dar enquadramento à profissionalização da ajuda que, por seu intermédio, se dará às Unidades e Centros de Investigação na realização da importante tarefa de desenvolvimento, crescimento e internacionalização da Investigação na Universidade.

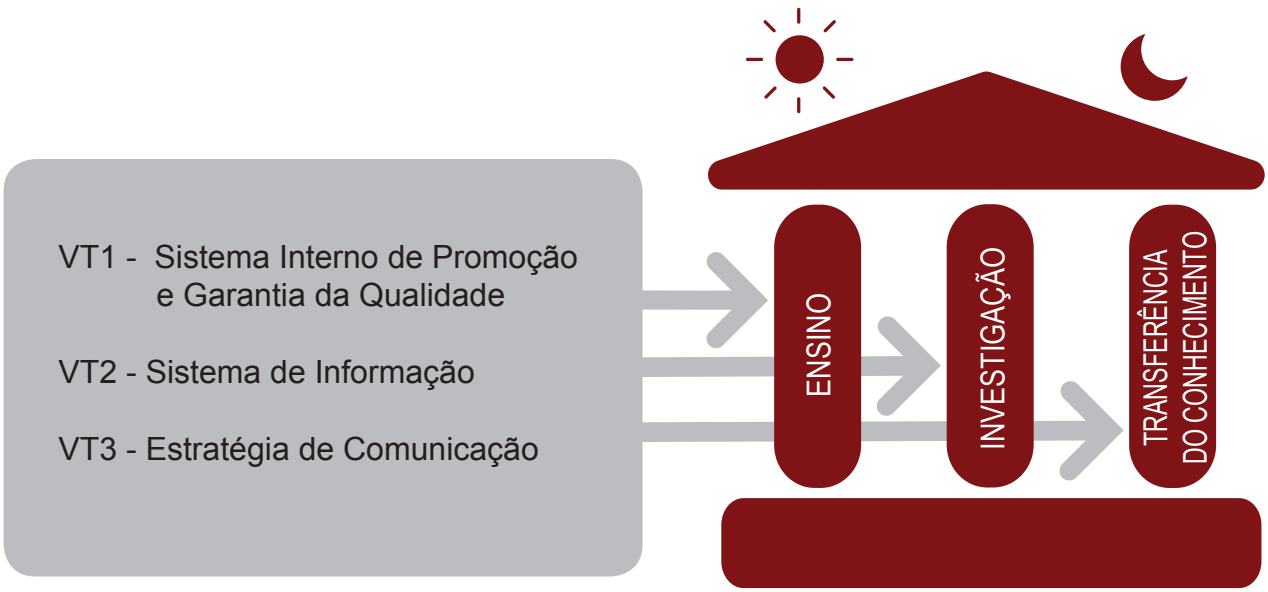
Está, pela sua natureza de cúpula da atividade de investigação e de interface natural que esta tem ou deve ter com o exterior (no sentido abrangente que cobre o espectro que vai das fontes de financiamento do I,D&D+I, aos seus concorrentes e aos seus colaboradores externos e aos utilizadores dos seus avanços e conhecimentos) em melhores condições do que qualquer outro órgão da Universidade para ser o principal catalisador no aumento da produção científica e da geração de receitas.

Esta função passa por provocar as unidades e centros de Investigação a desenvolverem planos plurianuais com aumento de receitas, considerando que a avaliação dos seus professores/investigadores deverá ter explicitamente em conta esse esforço e considerando ainda a possibilidade de prémios (indexados às receitas) pelo cumprimento das metas, flexibilização de carga horária, etc.

EIXOS FUNDAMENTAIS

- Plano de investimentos em infraestruturas
- Criação de um regulamento de prestação de serviços
- Criação de um gabinete de transferência de conhecimento

Vetores Transversais



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

OBJETIVO

Evolução do Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade da Universidade de Évora com vista ao alcance de resultados qualitativos impulsionadores do seu crescimento e reconhecimento.

A aposta no desenvolvimento de soluções estratégicas que permitam a evolução de índices contínuos de Qualidade é um objetivo de que depende o sucesso integrado dos sistemas de trabalho, determinantes para o alcance da melhoria de resultados e o consequente reconhecimento e posicionamento da Universidade, a nível nacional e internacional.

O processo de certificação do Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade não constitui um fim em si mesmo mas antes, um objetivo que pressupõe o enraizamento de uma cultura de práticas vocacionadas para a qualidade da universidade, de um modo dinâmico e flexível ajustado no tempo.

A manutenção da certificação como garante de resultados transversais de qualidade constitui assim uma missão que é de todos e da qual, cada vez mais, depende a sustentabilidade da Universidade de Évora. Nesse contexto destaca-se a importância conferida ao planeamento e respetiva monitorização, que se querem espelhados em resultados evolutivos da acreditação da oferta formativa e na certificação dos serviços, o que será o mesmo que dizer, na qualidade global dos sistemas intrínsecos à missão da universidade.

Nesse sentido, havendo já um trabalho consolidado em vários anos de experiência aplicados à implementação de sistemas de controlo da Qualidade na Universidade de Évora, identifica-se contudo a necessidade de reforço e/ou revisão de algumas medidas procedimentais que beneficiem a eficácia geral do sistema ao nível de três eixos prioritários.

EIXOS DE ATUAÇÃO

A melhoria do Sistema Interno de Promoção da Qualidade da Universidade de Évora deve concretizar-se em três eixos que permitirão aferir a implementação deste objectivo.

1. Acreditação da Oferta Formativa

O alinhamento da oferta formativa com o cumprimento dos critérios de acreditação da A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - é uma exigência internacional da qual depende a manutenção, extinção ou reestruturação dos cursos oferecidos pela universidade.

Se por um lado a autoanálise inerente ao processo de acreditação dos cursos nos permite identificar criticamente, e superar, eventuais lacunas da oferta formativa, por outro lado permite-nos desenhar ou redesenhar modelos de ensino integrados na atualização de paradigmas nacionais e internacionais, sempre dinâmicos. O processo de acreditação deve assim ser entendido por todos, não somente como uma necessidade, mas também como uma oportunidade de evolução.

Por este motivo, será essencial, para cumprir este objetivo, reforçar as medidas de esclarecimento sobre os processos de acreditação pela A3ES e consolidar práticas de comunicação e de cumprimento de procedimentos afetos a estes processos de acreditação.

Indicadores:

- Taxa de cursos acreditados pela A3ES (criar)
- Taxa de procedimentos cumpridos no prazo (criar)

A atualização de informação regulamentar publicada pela Agência é fundamental para que tenhamos condições de responder certeira e atempadamente a esse permanente desafio. A clara definição de procedimentos orientadores e facilitadores da compreensão dos sistemas de trabalho, transversalmente partilhados pelos diferentes intervenientes envolvidos nos processos de acreditação é, para isso, determinante.

Metas:

- Taxa de cursos acreditados pela A3ES: atingir os 100% em 2018
- Taxa de procedimentos cumpridos no prazo: atingir os 80% em 2018

2. Processos de planeamento

Desenvolver uma cultura de Qualidade exige a promoção de uma cultura de Planeamento integrado. A par dos instrumentos de controlo e de monitorização já implementados é fundamental investir-se na identificação contínua de soluções que possam contribuir para a eficácia dos processos, o que pressupõe reforçar medidas de esclarecimento sobre os processos de Planeamento (PA e QUAR) e consolidar práticas de comunicação e de cumprimento de procedimentos afetos aos processos de Planeamento.

Indicadores:

- Taxa de procedimentos cumpridos no prazo (criar)
- Taxa de cumprimento dos Planos de Atividades (criar)

Facilitar a tomada de decisões de um modo concertado é um objetivo potencialmente forte, quanto mais apoiado em equipas de trabalho cuja experiência partilhada permita elaborar soluções estratégicas para procedimentos transversais mais eficazes e mais inclusivos.

Metas:

- Taxa de procedimentos cumpridos no prazo: atingir os 80% em 2018
- Taxa de cumprimento dos Planos de Atividades: atingir os 80% em 2018

3. Certificação da Qualidade dos Serviços da Universidade de Évora (NP EN ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade)

A ISO 9001 constitui uma referência internacional na Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, reconhecendo que as entidades certificadas demonstram a sua aptidão para, de forma consistente, aumentar a satisfação dos seus clientes, com o recurso à prestação de serviços que, salvaguardando os requisitos legais aplicáveis, vão de encontro às suas necessidades e incorporando no sistema processos de melhoria contínua.

É neste contexto da promoção de uma cultura de qualidade contínua que se insere o projeto de Certificação da Qualidade dos Serviços da Universidade de Évora aos requisitos da norma "NP EN ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade", o qual teve o seu início já no decorrer do ano de 2014 e que se afirma como processo complementar à Certificação do Sistema de Qualidade pela A3ES

Indicadores:

- Índice de satisfação global – universidade
- Taxa de procedimentos cumpridos no prazo (criar)

Sendo os Serviços, o objeto da certificação, os "clientes foco" não são apenas clientes externos mas também são "clientes" internos, enquanto destinatários de parte das atividades desenvolvidas pelos restantes Serviços. Pretende-se assim facilitar a interiorização e disseminação pela organização de uma cultura de qualidade contínua e, simultaneamente, obter o reconhecimento externo do compromisso da Universidade de Évora na Qualidade e na satisfação dos seus clientes, reforçando, assim, a sua imagem institucional.

Metas:

- Índice de satisfação global – serviços (criar): aumento de 25%
- Taxa de procedimentos cumpridos no prazo: atingir os 80% em 2018

OBJETIVO

Consolidação do Sistema de Informação

O Sistema de Informação integrado é uma estrutura transversal essencial ao funcionamento da universidade, tanto na operacionalização de tarefas correntes como para a tomada de decisão. Este é um sistema em permanente evolução e crescimento, situação própria de uma instituição dinâmica e em evolução permanente.

EIXOS DE ATUAÇÃO

A melhoria do Sistema de Informação da Universidade de Évora deve concretizar-se em dois eixos que permitirão aferir a implementação deste objetivo.

1. Modularização e consolidação do SIIUE e GESDOC

Para a consolidação integrada do sistema é essencial estruturar e desenvolver os sistemas de informação da universidade e implementar as metodologias de desenvolvimento e de tomada de decisão adequadas, de modo a garantir o seu ajustamento à contínua pressão da mudança.

Indicadores:

- Eficácia do Sistema de Informação: SIIUE e GESDOC

Ainda que a exportação do SIIUE e GESDOC, na globalidade ou em parte, em resposta a inúmeras solicitações institucionais, não seja um objetivo estratégico, a modularização do sistema é um processo de estruturação essencial que permitirá no futuro a exportação dos sistemas.

Metas:

- Definição de uma solução de modularização
- Aplicação de módulos no GESDOC e SIIUE

2. Desmaterialização de processos

O Sistema de informação integrado como apoio a inúmeras tarefas correntes é uma ferramenta essencial para suporte a processos desmaterializados.

Indicadores:

- Número de processos totalmente desmaterializados

A desmaterialização de processos, e a eliminação da circulação de papel corresponde a um objetivo da universidade.

Metas:

- Índice de documentos carregados em formato electrónico com assinaturas digitais: superior a 50%.

3. Usabilidade do Sistema

O conceito de usabilidade é determinante para a eficácia da utilização de qualquer sistema de informação, quer ao nível da importância da ergonomia cognitiva e inclusividade na acessibilidade à informação, quer ao nível da rapidez de resposta do sistema às expetativas de busca do utilizador.

Indicadores:

- Perceção da usabilidade (acessibilidade à informação/rapidez de resposta).

Sendo os portais da universidade uma das suas principais faces publicas e constituindo-se o SIIUE um apoio essencial a inúmeras tarefas operacionais de funcionamento da instituição, torna-se crucial garantir a usabilidade de ambos os tipos de sistema.

Metas:

- Percentagem de utilizadores com perceção positiva sobre os sites da universidade: superior a 75%.

OBJETIVO

Operacionalização do Sistema de Comunicação da Universidade de Évora com vista ao incremento do seu crescimento e reconhecimento.

A Comunicação é um fator inequivocamente determinante da imagem de qualquer instituição. A definição da estratégia que subjaz aos modelos de comunicação a adotar pela Universidade de Évora tem de ser definida em conformidade com o planeamento da própria instituição e com a determinação do seu posicionamento considerando a respetiva Visão, Missão e Valores. Com base nessa tríade de fatores, a Identidade Visual Corporativa assume-se como o ADN visível da universidade, devendo constituir-se como Marca estrategicamente implementada e reconhecida, dentro e fora da instituição.

EIXOS DE ATUAÇÃO

A criação de um Sistema de Comunicação da Universidade de Évora deve concretizar-se em dois eixos que permitirão aferir a implementação deste objetivo.

1. Criar a Estratégia de Comunicação

A eficácia das mensagens a transmitir a determinado público em alinhamento com a Visão, a Missão e os Valores da instituição depende, incontornavelmente, de um planeamento criterioso da estratégia de Comunicação a adotar. É por isso preciso criar a estratégia de Comunicação e Design da UÉ, aumentar a eficácia e coerência da Comunicação interna e externa da Universidade. Temos que garantir não só uma melhoria da oferta formativa, ao nível dos três ciclos, como um reforço da comunicação sobre a ciência que produzimos e pela qual queremos ser reconhecidos.

Indicadores:

- Satisfação de público interno e externo entre a situação à data e a proposta a implementar

A complexidade das variáveis inerentes à definição de determinada estratégia atendendo aos respetivos fatores de sucesso, exige a tomada de decisões por profissionais experientes na liderança desses processos, considerando necessariamente a conciliação de saberes específicos das áreas da Gestão e do Design.

Metas:

- Inquéritos de opinião – satisfação de público interno e externo: aumento de 20%
- Entrevistas – satisfação de público interno e externo: aumento de 20%

2. Operacionalizar e Monitorizar a Estratégia de Comunicação

Tão importante como definir a Estratégia de Comunicação da Universidade de Évora é operacionalizar a sua implementação e difusão, quer ao nível interno quer ao nível externo. A monitorização desta estratégia far-se-á através da contratualização de um sistema de "*clipping*".

Indicadores:

- Cumprimento do Manual de Normas Gráficas
- Nº de visitas ao portal da UÉ
- Nº de emails recebidos sobre acessibilidade no portal da UÉ
- Nº de referências à Universidade de Évora nos meios de comunicação social nacionais

A correta implementação de uma Estratégia de Comunicação eficaz representa sempre um benefício reconhecido para a instituição. Nesse processo, tão importante como a qualificação das equipas envolvidas na criação e implementação da estratégia é o entendimento dos benefícios e da complexidade do processo por parte dos poderes decisores da instituição.

Metas:

- 80% dos documentos institucionais respeitam o Manual de Normas Gráficas
- Aumentar em 20% o numero de visitas ào portal da UÉ
- Diminuir em 10% os emails recebidos sobre acessibilidade no portal da UÉ
- Aumento sustentado das referências à UÉ de 5%/ano, a partir dos números do primeiro ano

Monitorização

Pretende-se a monitorização anual do Plano Estratégico, através do acompanhamento/estudo dos indicadores/objetivos definidos no mesmo, definindo ações corretivas para todos aqueles que se afastem das metas propostas – informação esta que se incluirá no Relatório de Atividades de cada ano.

O Plano Estratégico, a partir deste momento, faz-se com todos e para todos. Aos que contribuíram e contribuirão para este desafio que é construir uma Universidade melhor, MUITO OBRIGADO.

Largo dos Colegiais 2, 7004-516 Évora
Tel: 266 740 800
Email: gabreit@uevora.pt
www.uevora.pt