

Relatório de follow up

1 - Recent or foreseeable developments at regional or national level (legislation, budgeting, and the institution's actual or planned strategic response to these, etc..)

Legislação

Depois da primeira fase da avaliação da UÉ pelos peritos da EUA, ocorreram grandes alterações no quadro legislativo que rege as Universidades, nomeadamente: a publicação, em 2007, do novo “Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior” por força do qual se elaboraram os novos “Estatutos da Universidade de Évora” e, em 2009, foram publicados os novos Estatutos da Carreira Docente Universitária e da Carreira Docente Politécnica. Ao nível da gestão e organização teve ainda impacto determinante, a criação da **Agência Nacional de Acreditação do Ensino Superior** (AA3ES), a **Lei n.º 66B - 2007 que reestruturou o SIADAP** – Sistema de Avaliação de Desempenho institucional e de recursos humanos não docentes, bem como a Lei n.º12-A, que alterou profundamente o **regime de vínculos, carreiras e remunerações ao nível da contratação pública**.

Financiamento

Durante quatro anos (de 2005 a 2009), o orçamento da Universidade sofreu decréscimos reais. Embora o Ministério tenha considerado um aumento de 80% na verba consignada para o Ensino Superior, em 2009, este acréscimo foi totalmente absorvido pelos aumentos salariais decorrentes das progressões de carreira (obrigatórias nos termos dos ECDU), dos aumentos salariais da Função Pública e do aumento dos descontos para a Caixa Geral de Aposentações.

Por sua vez, a regulamentação que fixa os *numeri clausi* dos cursos de 1.º ciclo, não foi alterada (e não nos permite aumentar o número de alunos de 1.º ano) e a Lei do Financiamento das IES manteve em aplicação uma fórmula que indexa o financiamento ao número de alunos, independentemente da dimensão da universidade. No caso da UÉ, o financiamento justificado pelo número de alunos, não garantia, só por si, a sustentação económica da instituição.

Porém, em Janeiro de 2010, o governo assinou com as Universidades e Institutos Politécnicos um “contrato de confiança” em face do qual a Universidade de Évora teve o seu orçamento aumentado em cerca de 15% em relação à dotação final do ano anterior.

Esta dotação manter-se-á durante 4 anos e exige, das Universidades, contrapartidas a contratualizar individualmente com cada universidade, que serão monitorizadas pela AA3ES.

Resposta estratégica

A resposta estratégica desdobrou-se em acções concretas, que tendem a racionalizar os encargos e a aumentar as receitas, a melhorar a satisfação dos alunos, a aumentar a capacidade de governança e a impulsionar a investigação para patamares superiores de produção científica.

1. No ensino e formação:

- a) Encerramento de cursos com fraca captação de alunos;
- b) Partilha dos custos de formação com as empresas (Cursos sanduíche);
- c) Concepção de novo modelo de formação inicial (1.º ciclo) de banda larga;
- d) Incremento das ofertas de formação de 2.º e de 3.º ciclo, onde não há *numeri clausi*, nem restrição de acesso a alunos estrangeiros, nem limitação de propina;
- e) Instituição da formação deslocalizada, aproveitando o mercado de formação oferecido pelos PALOPS;
- f) Incremento da oferta de Formação ao Longo da Vida;
- g) Alargamento da formação a novos públicos através do *e-learning*;

2. No apoio aos alunos

- a) Instituição do regime de tutoria de acompanhamento, para os estudantes do 1.º ciclo;
- b) Criação da “Loja do Estudante”, balcão único onde os estudantes poderão resolver a maior parte das suas necessidades burocráticas;
- c) Criação do Portal do Estudante, com toda a informação relativa aos serviços de apoio e de acção social, aos cursos, aos regulamentos, à mobilidade internacional e nacional, à Associação Académica, etc.
- d) Informatização de todas operações administrativas e burocráticas, bem como do pagamento das propinas
- e) Concepção de novo Complexo Residencial.

3. Na investigação científica:

- a) Criação do Instituto de Investigação e Formação Avançada;
- b) Criação dos Serviços de Ciência e Cooperação;
- c) Criação do Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual;
- d) Criação de um Programa de oferta de Bolsas de Mestrado e Doutoramento, da UÉ;
- e) Ligação em rede dos Centros de Investigação a outros;

- f) Indexação da avaliação dos docentes à sua própria produção científica;
- g) Criação do Repositório Digital das Publicações Científica;
- h) Criação de Cátedras Internacionais de Ciência, suportadas por financiamento externo (Cátedra de Biodiversidade; Cátedra de Energias Renováveis);
- i) Flexibilização da distribuição de serviço lectivo, permitindo que alguns docentes se consagrem, durante algum tempo, mais intensamente à actividade científica;

4. Na governança e na administração

- a) Adopção de nova estrutura orgânica que reduz o número de decisores (Reitor e Directores das 5 Unidades orgânicas) com aumento do nível de responsabilidade atribuído a cada um;
- b) Adopção da figura do Administrador, que supervisiona o conjunto do aparelho administrativo e dispõe de poderes delegados pelo Reitor;
- c) Adopção da figura de Fiscal Único, através da contratação dos serviços de uma empresa de revisores oficiais de contas, que acompanha a execução financeira e certifica as contas finais;
- d) Recurso a modalidades de parcerias público-privado em todos os domínios que envolvam necessidade de investimentos, de agilidade contratual e alinhamento com as leis do mercado: gestão do Hospital Veterinário; gestão das Herdades Experimentais; exploração das cafetarias; construção e exploração de Residências Universitárias;
- e) Recurso às novas tecnologias para diminuição dos encargos com comunicações (Voz/IP), incremento da eficácia dos serviços e diminuição das necessidades de pessoal;
- f) Recurso às energias renováveis (solar térmico, fotovoltaico e geotermia) para diminuição da factura energética;
- g) Imputação dos custos reais de funcionamento a todas as Unidades de ensino ou de investigação.

2- Internal and external reactions to the outcomes of the evaluation process (which implies an evaluation of the effectiveness of the whole process, including the IEP team's activity)

As reacções ao relatório de auto avaliação foram diversas. A recomendação menos bem acolhida foi a de redução dos Centros decisórios. Apesar de ela ter sido contemplada nos estatutos, a sua real implementação ainda não se pode considerar totalmente efectiva. Os poderes delegados nos Directores das escolas foram vários (ver despacho anexo) mas a assunção desse poder tem sido lenta.

Igualmente, apesar de ser unânime a necessidade de instalação de sistemas internos de auto-avaliação, a avaliação de docentes só agora está a ser regulamentada por força do novo Estatuto da Carreira Docente.

A equipa dirigente continua consciente das medidas a implementar, nomeadamente no que se refere à avaliação da dos ensinos, do funcionamento e da gestão bem como do desempenho dos docentes. No entanto, tal como a maioria das mudanças, também esta se tem revelado lenta e difícil.

As dificuldades têm surgido também associadas ao facto de ter havido inúmeras alterações que afectaram a estrutura orgânica e o funcionamento. Para além da mudança de atitude inerente à introdução de alterações profundas nomeadamente no que toca a um ponto sensível, que é avaliação da qualidade, tudo isto tem contribuído para que a recomendação essencial, de implementação do sistema interno de qualidade, esteja ainda dando os seus primeiros passos. A equipa conta, no entanto, ter o processo implementado ainda antes do final do mandato (Março de 2010) por considerar ser a base para a melhoria efectiva do funcionamento da Instituição

3- Analysis of which recommendations have been implemented and which not

ENSINO

Acções implementadas

- a) Participação dos alunos nos Conselhos Pedagógicos em situação de paridade;
- b) Criação do “Balcão do Estudante” que agrega toda a informação dos alunos e junta SASUE e a Associação Académica;
- c) Criação, no portal da Universidade, do “Portal do Estudante”, sítio onde estão reunidas todas as informações de interesse para os estudantes;
- d) Renovação de todos os programas de 3º ciclo e criação de uma Unidade Orgânica para gestão desses programas, o Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA);
- e) Reavaliação dos acordos bilaterais;
- f) Criação de cursos de 2º e 3º ciclo em associação com outras Universidades Nacionais e Estrangeiras;
- g) Criação do Gabinete para a Promoção do Sucesso Escolar encarregue igualmente de implementar o sistema de Tutoria de Acompanhamento e da Tutoria Inter pares (alunos)

Acções NÃO implementadas

- a) Reavaliação dos programas e conteúdos disciplinares deverá ser feita na submissão dos cursos à Agência Nacional de Avaliação (AA3ES);
- b) Implementação da leccionação em língua estrangeira;
- c) Criação de cursos preparatórios de especialização.

INVESTIGAÇÃO

Acções Implementadas

Criação do Instituto de Investigação e Formação avançada para exploração das sinergias interdisciplinares da Investigação Científica. Agrega a gestão de programas de doutoramento e 2ºs ciclos e Internacionais bem como os Centros de Investigação com avaliação, externa, positiva.

Criação dos Serviços de Ciência e Cooperação (SCC) - seguindo a revisão estatutária, foi criado o SCC com o objectivo de conferir à vida científica da Universidade de Évora um lugar de destaque, no sentido de promover e apoiar as actividades inerentes a esta temática, de melhorar os processos de apoio aos investigadores, às unidades de investigação, ao Instituto de Investigação e Formação Avançada e ainda à mobilidade de pessoal docente e discente.

No âmbito do SCC foi criado o Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora que teve como objectivo reunir o conjunto de publicações científicas da Universidade de Évora, para garantir a preservação da memória intelectual da instituição e contribuir para o substancial aumento da visibilidade do trabalho dos investigadores. Neste sentido o Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora foi integrado no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

Acções NÃO implementadas

- a) Definição das áreas estratégicas;
- b) Implementação de um sistema COMPLETO de avaliação dos resultados da investigação;
- c) Reduzido número de cursos de doutoramento ou mestrado com cooperação Internacional.

QUALIDADE

Acções Implementadas

- a) Implementação parcial do ProQual
- b) Implementação do SIADAP
- c) Implementação do QUAR

AUTONOMIA E GESTÃO

Acções Implementadas

A nova estrutura orgânica reduziu o número de decisores, acelera o processo de tomada de decisão e reduziu a fragmentação. No entanto, e decorrente do RJES, a representação dos alunos no Senado foi diminuída; alternativamente, criaram-se Conselhos Pedagógicos nas Escolas e nesses, os estudantes têm representação paritária.

Acções NÃO implementadas

Não tendo o número de Departamentos sido definido nos Estatutos, as Escolas optaram por manter o mesmo número (só houve uma fusão). Contudo, dada a nova estrutura decisória e a política de racionalização de recursos humanos, implementada, o número de Departamentos é de menor relevância do que no passado.

CAPACIDADE DE MUDANÇA

Acções Implementadas

Criação do lugar de Vice-Reitor encarregue das relações com as Escolas.

4. Main reforms proposed and implemented

As principais reformas foram principalmente direccionadas para a nova estrutura decorrente dos novos Estatutos e também do novos Estatutos das Carreiras Docentes.

No entanto com estas foi possível:

4.1. Acção – Centralização das tomadas de decisão por agregação dos departamentos em escolas com um Director eleito que é o responsável pela gestão académica, disciplinar e administrativa da escola (não financeira) e é o único interlocutor com a reitoria.

Resultado esperado – A centralização das tomadas de decisão no Reitor e nos Directores das Escolas potencia:

- a) Maior - agilidade de resposta e maior eficiência na implementação das políticas definidas pelos órgãos de gestão,
- b) Maior responsabilização e maior - compromisso com os resultados expectáveis.

4.2. Acção - Criação do Instituto de Investigação e Formação Avançada, responsável pela organização e gestão dos programas e doutoramento e mestrados internacionais, agregando igualmente os centros com avaliação positiva. Aguarda-se a abertura do concurso internacional para Director do IIFA para melhor articulação entre os Centros os seus Directores e o IIFA.

Resultado Esperado – Espera-se, da criação desta escola doutoral,

- a) A promoção da coerência entre a formação avançada e a capacidade científica instalada ao nível dos Centros de Investigação e das Cátedras;
- b) A indução de estratégias globais de Investigação e de Formação Avançada contemplando o cruzamento de áreas científicas - Melhoria da eficiência na gestão de recursos humanos ao nível da gestão dos 3^{os} ciclos; - ;
- c) Maior visibilidade e divulgação dos resultados da investigação e
- d) Maior incremento do grau de internacionalização das equipas de investigação;
- e) A adopção de boas práticas, nomeadamente a realização de “master classes for Supervision on Doctoral Education”.

4.3 Acção - Criação do Balcão do Estudante

Toda a informação necessária aos alunos foi centralizada num mesmo edifício onde se localizam os Serviços académicos, o recém-criado Gabinete para a promoção do sucesso escolar os Secretariado das Direcções de curso e dos Conselhos pedagógicos, e o Gabinete de apoio aos estudantes com necessidades educativas especiais.

Neste local deverá igualmente estar presente a AAUE e os SASUE

Resultados Esperados – Pretende-se com esta nova estrutura,

- a) proporcionar um melhor acolhimento e inserção dos alunos na orgânica da instituição, facilitando-lhes o cumprimento de operações de natureza administrativa com maior eficiência.
- b) Melhorar o nível e a qualidade da informação que é prestada, pela complementaridade dos serviços de apoio presentes no mesmo balcão

4.4 Acção - **Criação dos Serviços de Ciência e Cooperação**

Estes novos Serviços gerem os projectos de investigação, os projectos de prestação de serviços e a ligação às empresas bem como a mobilidade internacional de alunos e professores. Estes serviços estavam dispersos, anteriormente, por 3 gabinetes distintos e dispersos.

Resultados Esperados – Com a criação deste serviço, organizado em três divisões, de mobilidade, de cooperação com o exterior e administrativa e financeira, espera-se

- a) Garantir coerência e eficácia em todas as vertentes de apoio aos investigadores, aos alunos candidatos á mobilidade internacional, à gestão financeira dos projectos, contratos bem como dos programas de financiamento plurianual dos Centros de Investigação;
- b) Assumir uma atitude prospectiva das potencialidades de participação em programas internacionais de ciência e tecnologia, e de cooperação universidade/empresa;
- c) Gerir os protocolos e convénios que se estabelecem com instituições nacionais e estrangeiras e com empresas;
- d) Garantir a manutenção do Repositório Digital das Publicações Científicas, a organização dos CVs na plataforma DeGois e a edição dos Anuários de Ciência e Tecnologia;

4.5. Acção - **Consolidação do Núcleo de Formação** que foi dotado de instalações próprias – e que gere todos os programas de CETs (pós-secundários), e de LLL (cursos de especialização, pós-graduações não conducentes a grau, cursos breves, etc.); encarrega-se, acessoriamente, da preparação dos concursos para melhoria de eficiência dos serviços gerais da Universidade.

Resultados Esperados – A instalação do Núcleo de formação em instalações próprias e bem apetrechadas torna a oferta de cursos, não regulares, mais versátil e mais competitiva. Com esta iniciativa, espera-se:

- a) Um incremento significativo da oferta de cursos de formação pós-secundária (CETs), em harmonia com a capacidade financeira disponibilizada pelo MCTES;
- b) Um aumento significativo dos cursos inseridos no conceito de “formação ao longo da vida” (LLL), com correspondente satisfação da população e aumento das receitas arrecadas.

4.6 Acção- Modernização administrativa – A estrutura geral dos Serviços foi revista tendo como objectivo o aumento da eficiência pela informatização. Em particular, no que respeita aos Serviços Administrativos, a modernização administrativa contemplou:

- a) a instalação de uma nova plataforma informática denominada “Primavera”, adequada à dimensão e à complexidade da gestão financeira, patrimonial e dos recursos humanos, à adopção do Plano Oficial de Contas para a Educação (POC-Educação) e à implementação da contabilidade analítica;
- b) a instalação de um sistema digital de controlo de assiduidade dos funcionários não docentes e de docentes convidados;

Resultados esperados – Pretende-se, com esta acção, atingir os seguintes objectivos:

- a) acompanhar, em tempo real, da execução orçamental, da situação contabilística, dos recursos humanos e suas situações de carreira, da arrecadação de receita, em particular no que respeita às propinas;
- b) Disponibilizar igualmente às Escolas, os meios de controlo e de boa gestão dos seus recursos;
- c) dispor de um controlo sobre a assiduidade dos funcionários e cumprimento das suas obrigações contratuais;
- d) Dispor de uma contabilidade organizada em moldes analíticos que potencia uma gestão mais eficaz através da imputação dos custos reais às diversas unidades e outros centros de custo, e ainda, a candidatura a financiamentos internacionais em regime de “full costs”.

5. Ensuing problems and failures (if any), and analysis of the obstacles that were faced

O principal problema continua a ser o défice estrutural que se verifica, ano após ano, no quadro do actual modelo de financiamento das universidades. O Governo dá sinais de compreensão e promete rever a actual Lei do financiamento. Entretanto, a UÉ tem ultrapassado os estrangulamentos financeiros através:

- a) De reforços orçamentais, ocasionais, atribuídos pelo Governo;
- b) Aumento de receita gerada pelas actividades de ensino, de formação e de prestação de serviços á comunidade;

c) Alguma contenção de despesa.

Este problema é demasiado grave para – poder ser – resolvido exclusivamente no âmbito de medidas institucionais. Ele condiciona em grande parte a definição de políticas a longo prazo e constitui um grande obstáculo ao desenvolvimento da Instituição. O esforço que está a ser pedido à UÉ, fá-la funcionar no limiar da insustentabilidade.

Como foi encarado este problema.

O problema foi encarado com grande determinação e foram empreendidas acções:

- a) De sensibilização do MCTES, através da elaboração de um relatório que identifica as causas do défice estrutural;
- b) De agilização administrativa que conferem visibilidade aos fluxos, aos stocks financeiros e à situação de tesouraria;
- c) De credibilização das contas finais;
- d) De racionalização da despesa;
- e) De entrega à administração privada de alguns sectores.

Entre as medidas de racionalização da despesa, merecem ser destacadas:

a) Redução do pessoal afecto aos Serviços

Esta redução processou-se sem recurso a despedimentos, tendo por base as saídas por aposentação e a não renovação de contratos, à medida que avançava a informatização dos serviços

b) Gestão do pessoal docente

Neste domínio, a redução foi menos evidente: a redução de pessoal docente de áreas excedentária, por transferência para outras instituições ou por aposentação, foi parcialmente compensado pela contratação de docentes para áreas emergentes, fortemente carenciadas (Artes, Desporto, Psicologia, Tecnologias).

Foi também estimulada a instituição de parcerias inter-universitárias, como a que se estabeleceu com a Universidade do Algarve para partilha do corpo docente de Engenharia Civil.

c) Redução dos encargos com comunicações:

Ligação de todos os edifícios da Universidade com fibra óptica, o que elimina, em grande parte, o recurso às comunicações telefónicas (graças a financiamento obtido por concurso);

d) Instalação do sistema “voz sobre IP”:

A Universidade de Évora encontra-se ligada a todas as instituições de investigação e de ensino superior através de comunicações telefónicas gratuitas, que utilizam a rede informática (graças a financiamento obtido por concurso)

e) Eficiência energética

O programa de eficiência energética aplicou-se à maioria dos edifícios da UÉ, beneficiou de um financiamento extraordinário do Ministério das Finanças e visa (i) reduzir o consumo de electricidade, (ii) beneficiar de novas tecnologias promotoras de eficiência energética, (iii) substituir o consumo de electricidade na climatização, pela exploração das energias solar e geotérmica e (iv) conferir maior às instalações académicas.

f) Programa de gestão documental

Este programa visou a substituição do papel como suporte de informação nos fluxos internos de decisão e abrange, actualmente, cerca de 80% dos actos administrativos, incluindo requerimentos, requisições e despachos.

6. New initiatives envisaged or implemented (e.g. strategic plan, internal quality procedures)

Os eixos estratégicos fundamentais constam do Manifesto Eleitoral do actual Reitor, que foi sufragado em 1996 e espelham-se nos Planos de Actividade aprovados anualmente pelo Senado e também, em 2009, pelo Conselho Geral da UÉ.

Entre as novas iniciativas implementadas, destacam-se as que se inserem em três categorias: as que visam (i) a instituição de uma política de qualidade e de auto-avaliação; (ii) a constituição de parcerias público-privado para gestão de sectores bem definidos e (iii) o estreitamento de relações com os países da CPLP (Comunidade de Países de Língua Portuguesa).

Algumas novas iniciativas surgiram, com sentido estratégico, no domínio das parcerias público-privado

6.1 – Política de Qualidade

A instituição de uma política de qualidade é um traço dominante dos últimos quatro anos. Para tal, foi criada a Pro-reitoria para a Política da Qualidade e Inovação e foi concebido um programa de promoção da qualidade (PROQUAL), que adoptou as recomendações do relatório de avaliação da EUA e do documento '*The European Standards and Guidelines for the EHEA*'. Este programa de avaliação interno foi complementado externamente com o início de funcionamento da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), que exige a todas as instituições de ensino superior que apresentem os formulários de acreditação de todos os seus cursos até ao final de Março de 2010, e com a recente avaliação pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) das unidades de investigação, Algumas medidas concretas estão no terreno:

Acção 6.1.1: Implementação do PROQUAL

Aprovado pelo Senado universitário em Novembro de 2009, o PROQUAL monitorizará largos sectores de actividade da UÉ, nomeadamente através dos Relatórios de Disciplina, Docente, Curso, Departamento, Escola e Unidade de Investigação (most including a field for regular self-evaluation), através da aplicação de inquéritos de opinião a alunos, docentes, funcionários e empregadores, e através da construção e divulgação de um conjunto de indicadores de monitorização da qualidade.

A implementação do programa está a cargo dos Serviços de Informática, que desenvolveram já grande parte das aplicações necessárias, que estão acessíveis a toda a comunidade académica.

Resultado esperado: espera-se, da implementação do PROQUAL:

- a) Obter, em permanência, uma análise do funcionamento da instituição que permita introduzir atempadamente, as correcções que se justifiquem;
- b) Garantir a obtenção de certificações de qualidade, em sectores chave da instituição;
- c) Promover uma cultura institucional da qualidade.

Acção 6.1.2: Criação do Conselho de Avaliação

No âmbito da reestruturação orgânica, foi criado o Conselho de Avaliação, órgão independente da Reitoria, a quem cabe definir a política da qualidade, supervisionar

todos os processos de auto-avaliação e de implementação das recomendações da avaliação externa, elaborar recomendações para a promoção da qualidade e promover uma cultura institucional de qualidade.

Acção 6.1.3: Avaliação do desempenho dos funcionários não docentes

A Universidade adoptou, desde 2005, o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP), para avaliar o desempenho dos seus serviços e organismos, dirigentes e trabalhadores, uma exigência governamental apresentada no Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, com alterações significativas introduzidas pela Lei n.º 66-B/2007. Este sistema aplica-se apenas aos funcionários não docentes.

Acção 6.1.4 Avaliação do desempenho dos docentes

O novo Estatuto da Carreira Docente obriga a que, em cada instituição, seja concebido e aprovado um modelo de avaliação do desempenho dos docentes. Esta necessidade foi, contudo, reconhecida há cerca de dois anos, tendo sido elaborado, por iniciativa da reitoria, um modelo de avaliação dos docentes. Entretanto com a entrada em vigor do novo estatuto da carreira docente o regulamento de avaliação docente é uma obrigação. A Universidade já aprovou, em Senado, o modelo genérico estando agora, a cargo das Escolas, a aprovação dos regulamentos específicos para cada escola.

Resultado esperado: o modelo de avaliação do desempenho dos docentes, desde que consensualizado, constituirá um instrumento,

- a) de apoio à progressão na carreira;
- b) de estímulo à produtividade e a adopção de boas práticas;
- c) e, eventualmente, ao reconhecimento do mérito.

6.2 – Privatização da gestão de unidades

Acção 6.2.1: Gestão privada das Herdades Experimentais

Foi criada uma empresa parceira, a ZEA, em que a Universidade de Évora é o único participante, com o objectivo de assegurar, em termos empresariais e lucrativos, a gestão das Herdades Experimentais, as quais totalizam cerca de 1.400 ha dos melhores solos do Alentejo e se encontram abrangidos pelo perímetro de rega do Alqueva.

Resultado esperado: da criação da ZEA, espera-se:

- a) Uma gestão lucrativa e modelar das Herdades Experimentais, em harmonia com os princípios de respeito pelo meio ambiente;

- b) O acesso aos financiamentos comunitários destinados à agricultura, à protecção das raças autóctones e à preservação da paisagem rural;
- c) A disponibilização de condições exemplares de exploração agrícola e pecuária economicamente viável, para apoio aos ensinos regulares da UÉ;
- d) O desenvolvimento, em moldes exemplares, de algumas agro-indústrias baseadas no vinho, no azeite e no leite.

Acção 6.2.2: Gestão privada do Hospital Veterinário

A gestão do Hospital Veterinário foi à Fundação Luís de Molina, entidade privada criada pela UÉ em 1996.

Resultado esperado: Espera-se, da gestão privada do Hospital Veterinário:

- a) Conjugar a prestação de serviço pedagógico e de apoio científico aos ensinos e à investigação em Medicina Veterinária, com a adopção de um modelo de gestão economicamente sustentável;
- b) Alargar a área de influência da UÉ no espaço rural alentejano;
- c) Competir com outras entidades privadas no apoio ambulatorio ao tratamento de grandes animais e de animais de companhia.

Acção 6.2.3: Gestão privada do Complexo Residencial

A construção de novas residências universitárias está fora das expectativas de financiamento público. Em consequência, foi lançado o processo para selecção de empresa parceira para “concepção, construção e exploração” de um complexo residencial em terrenos da UÉ.

Resultado esperado: a construção de um grande complexo residencial (1.000 camas),

- a) Com uma tipologia de alojamentos diferenciada;
- b) Com capacidade para acolhimento de estudantes e docentes nacionais, de diversas classes etárias e condições sociais;
- c) Que ofereça boas condições de apoio á afirmação internacional da UÉ;
- d) Em condições economicamente satisfatórias.

Acção 6.2.4: Gestão privada das cafetarias

A quase totalidade dos bares e das cafetarias até agora geridas pelos Serviços de Acção Social será concessionada a entidades privadas.

Resultado esperado: com esta decisão, espera-se:

- a) Eliminar o défice de exploração associado àquelas unidades de alimentação;
- b) Proporcionar melhor serviço aos estudantes e docentes, mormente no que respeita ao horário de funcionamento, adaptado aos ensinos nocturnos e de fim-de-semana.

6.3 – Estreitamento de relações com os países da CPLA

Os países da CPLP, particularmente de África e da Oceânia, constituem um mercado de formação em expansão, para o qual esses países não dispõem de recursos qualificados. Para as universidades portuguesas, este facto constitui um desafio e uma janela de oportunidade de que importa tirar proveito.

A Universidade de Évora está implantada, através de colaborações diversificadas, em Timor (Universidade de Timor), em Cabo Verde (Universidade de Cabo Verde e Instituto Piaget), em S. Tomé e Príncipe (Instituto Politécnico de S. Tomé) e em Angola (Universidade Agostinho Neto e Universidade Metodista de Angola). Merecem destaque as seguintes acções:

Acção 6.3.1: Homenagem a grandes figuras africanas

Nesta perspectiva, foi outorgado o Doutoramento *Honoris Causa* a Graça Machel e prepara-se o Doutoramento *Honoris Causa* a Malangatana. No passado, também Leopold Senghor recebeu idêntica homenagem.

Acção 6.3.2: Leccionação de mestrados em Angola

Desde 2006, a Universidade de Évora estabeleceu uma parceria com a Universidade Metodista de Angola, ao abrigo da qual, são leccionados, com regularidade, 2.^{os} ciclos naquela universidade, em regime de ensino presencial deslocalizado.

7. How has the institution's capacity for change and adaptability developed since the first evaluation? (e.g. refinement of strategic planning process; interface mechanisms with stakeholders; environmental scanning processes, strategic personnel policies etc.)

- a) O Senado aprovou a orientação estratégica proposta pelo Reitor para os próximos 4 anos.
- b) As Escolas elaboraram os respectivos Planos de Desenvolvimento Estratégico, os quais definem uma política de ligação às empresas, uma política de pessoal, bem como uma interacção com os diversos actores do meio académico. O facto

de estes planos terem sido aprovados pelo Conselho Geral, onde estão presentes entidades externas, com formações diferentes quer a nível profissional quer a nível pessoal, faz com que o “input” de ideia seja muito produtivo e poderemos prever uma melhoria significativa nos próximos anos.

8. The key issues i.e. the levers for further changes that should be discussed during the visit

8.1 A política de qualidade.

É ainda o ponto mais controverso, a aceitação, por parte da Instituição, que a avaliação e monitorização da qualidade é fundamental, que temos que expor os nossos erros e as nossas vitórias a avaliação, é difícil de aceitar principalmente pelo corpo docente. Esta necessidade de monitorizar e avaliar procedimentos, pessoas, processos, enfim o funcionamento GLOBAL da Universidade é crucial para a evolução da Universidade e não está ainda totalmente enraizado nas pessoas.

8.2 As áreas estratégicas

A definição de áreas estratégicas, directamente relacionado com o ponto anterior, é outro aspecto fundamental. Tem sido difícil esta definição, se bem que se considere que chegou o momento de fazer definir esta questão, de forma clara e objectiva, e de se considerar que é uma questão determinante para a evolução da Universidade.

8.3 A autonomia da unidades orgânicas

Os directores das Escolas já puderam elaborar formalmente os seus planos de actividade e responder perante eles em sede de indicadores QUAR. A desejada descentralização administrativa irá implicar transferência de competências para as Escolas, e isso, por sua vez pressupõe formação de pessoal e domínio dos sistemas informação (Gesdoc, contabilístico, recursos humanos, académicos). O nível de delegação de competências tende por isso a aumentar à medida da confiança na fluidez dos sistemas