

**Associação Europeia das Universidades  
European University Association - EUA**

**Programa de Avaliação Institucional**

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA EUA**

**DEZEMBRO DE 2007**

## **Índice**

1. Filosofia e historial do Programa de Avaliação Institucional .....	3
1.1. Metodologia de Trabalho .....	4
2. Equipa de Avaliação.....	5
3. Termos de Referência e enfoque .....	5
4. Contextos institucional, regional e nacional.....	5
5. Descrição sumária do processo de auto-avaliação.....	6
6. Visitas ao local.....	7
7. Contextos e Constrangimentos.....	9
8. Observações Gerais.....	10
9. Missão .....	11
10. Processo de Bolonha .....	12
11. Ensino.....	13
12. Investigação .....	16
13. Qualidade .....	17
14. Autonomia e Gestão.....	17
15. Capacidade de Mudança .....	19
16. Conclusão e Recomendações .....	22
Nota Final de Agradecimento.....	26

## **1. Filosofia e historial do Programa de Avaliação Institucional**

O Programa de Avaliação Institucional (*Institutional Evaluation Programme* - IEP) da Associação Europeia das Universidades tem, como objectivo de fundo, fortalecer a autonomia e apoiar as mudanças institucionais nas universidades. A avaliação é efectuada a partir da perspectiva da universidade, de modo a garantir a compreensão do contexto institucional e fazer recomendações que conduzam ao aumento da eficácia dos processos de gestão e de administração internas e à promoção da qualidade. Deste modo, a avaliação reflecte as necessidades da universidade, ponderando a sua missão, a sua cultura e a sua situação e enfatizando o desenvolvimento futuro da universidade.

O IEP é totalmente independente das agências nacionais e dos programas de avaliação governamentais. A equipa de avaliação da EUA é constituída por reitores ou vice-reitores (no activo ou não) e por um professor universitário ou outro profissional do ensino superior, que desempenha as funções de secretário. Os membros da equipa oferecem uma perspectiva europeia e internacional; são todos originários de países diferentes e nenhum deles pertence ao país da instituição participante.

A equipa da EUA concentra a sua atenção nos processos e estruturas de tomada de decisão institucionais, bem como na eficácia do planeamento estratégico. Avalia a relevância dos processos de qualidade internos e a sua aplicação na estratégia de desenvolvimento da universidade. A avaliação do IEP tem uma orientação formativa: o seu objectivo é contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da instituição. A missão do IEP não consiste em julgar as instituições nem em classificá-las ou estabelecer quaisquer comparações entre elas.

Nos últimos treze anos, a EUA realizou mais de 150 avaliações a instituições de ensino superior, além de 20 planos de acompanhamento na Europa e no resto do mundo. No presente, estão filiadas na EUA ou a ela associadas mais de 750 universidades e 34 Conferências de Reitores Nacionais, em 46 países. Os maiores benefícios resultantes do IEP, para as instituições, são o aumento da capacidade estratégica e uma cultura de qualidade interna, características fundamentais para lidar com os desafios futuros da competitividade crescente, numa comunidade de educação superior global e numa sociedade multicultural.

Desde 2001 que a EUA conduz avaliações sectoriais de modo a identificar e oferecer sugestões sobre os desafios sistémicos e os problemas comuns partilhados por todas as instituições, nos diversos sectores. Como exemplo de avaliações sectoriais já efectuadas, podem referir-se as que foram realizadas às universidades irlandesas durante o ano de 2004, às universidades eslovacas durante os anos de 2006 – 2007, bem como ao sistema de ensino superior português, também durante os anos de 2006 – 2007. A longo prazo, a EUA tenciona contribuir para a promoção de uma cultura de qualidade no seio das universidades europeias, e disseminar exemplos de gestão estratégica eficaz entre as universidades associadas.

### **1.1. Metodologia de Trabalho**

A instituição elabora um Relatório de Auto-Avaliação (*Self Evaluation Report* - SER) que, de acordo com as directrizes do IEP, oferece uma perspectiva global da instituição, bem como informação analítica e descritiva do seu passado. Este processo permite à instituição reflectir sobre os seus pontos fortes, os seus pontos fracos, as suas oportunidades e ameaças, estabelecendo assim uma base de trabalho para que a equipa possa realizar a avaliação.

Num encontro preliminar, a equipa de avaliação conhece a universidade e o seu meio, e aprofunda a imagem que tem da perspectiva avançada pelo SER. Passados dois meses ocorre o encontro mais importante, que tem por fim averiguar de que modo e com que eficácia estão a ser implementadas na instituição as estratégias delineadas e as medidas promotoras de qualidade.

Deverá ser sublinhado o facto de que a principal preocupação da equipa é providenciar ajuda construtiva. Os membros da equipa estão preparados para orientar debates com perguntas cuidadosamente preparadas. Estas sessões deverão ser interactivas. Não haverá lugar a apresentações formais realizadas pelos membros da universidade ou da equipa de avaliação. As conclusões e recomendações da equipa de avaliação serão compiladas num relatório que será apresentado à instituição.

## **2. Equipa de Avaliação**

Prof. Alojz Kralj, Ex- Reitor da Universidade de Liubliana, Eslovénia (Presidente)

Prof. Jacques Lanares, Vice-Reitor da Universidade de Lausana, Suíça

Prof. Gulsun Saglamar, Ex-Reitora da Universidade Técnica de Istambul, Turquia

Andy Gibbons, Director de Relações Internacionais, Universidade de Napier, Edimburgo, Escócia (Secretário)

## **3. Termos de Referência e enfoque**

Os objectivos do IEP são: apoiar os órgãos de governo e coordenação da universidade na promoção da sua capacidade de mudança, bem como no desenvolvimento e melhoria dos processos de promoção da qualidade institucional. Os objectivos da Equipa de Avaliação Institucional consistem na realização de uma avaliação da instituição, de acordo com estes objectivos, e na apresentação de recomendações que promovam dinâmicas de mudança.

As instituições também podem requerer uma atenção especial sobre determinados aspectos no âmbito da avaliação e, neste sentido, a Universidade de Évora requereu que a implementação das reformas decorrentes do Processo de Bolonha fosse tida em consideração.

## **4. Contextos institucional, regional e nacional**

O Governo português está a empreender uma revisão global do ensino superior. Em 2005, a Associação Europeia de Certificação da Qualidade no Ensino Superior (*European Association for Quality Assurance in Higher Education* - ENQA) avaliou o sistema nacional para a certificação da qualidade, e recomendou mudanças que estão a ser implementadas actualmente. O Governo convidou a OCDE, através da sua Direcção Geral para a Educação, para rever o sistema do ensino superior, no seu todo. O relatório da OCDE era esperado à data da visita preliminar. No mesmo sentido, o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) requisitou e financiou, em Julho de 2006, uma avaliação a dez instituições de ensino superior, incluindo universidades e institutos

politécnicos públicos e privados, que se prolongará pelos próximos anos. Foi igualmente acordado que estas avaliações serão conduzidas pela EUA, com o auxílio da Associação Europeia de Instituições de Ensino Superior (*European Association of Institutions of Higher Education* - EURASHE), e de peritos dos Estados Unidos da América, do Canadá ou da Austrália. De acordo com os termos do acordo realizado entre o MCTES e a EUA, o objectivo deste exercício à escala nacional é o de fornecer às entidades nacionais que certificam a qualidade e às instituições de ensino superior, experiências de avaliação institucional, segundo as melhores práticas europeias.

## **5. Descrição sumária do processo de auto-avaliação**

O processo de avaliação institucional foi coordenado pela Pró-Reitoria para a Política da Qualidade e Inovação. A Comissão de Auto-Avaliação era constituída por um relator, o Coordenador do processo, representantes dos sete grupos de trabalho temáticos, os Presidentes do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico e o Presidente da Associação de Estudantes. Os grupos de trabalho temáticos incluíram o corpo docente e funcionários, estudantes e representantes de parceiros externos. Todo o corpo docente e todos os alunos foram convidados a participar no processo de auto-avaliação, e muitos membros do corpo docente e funcionários, bem como estudantes pré e pós-graduados, ofereceram-se como voluntários para participar em grupos de trabalho. Foram igualmente convidadas outras individualidades, nomeadamente os representantes dos parceiros externos.

O trabalho da comissão foi organizado em sessões temáticas semanais. O trabalho de cada grupo temático foi estruturado a partir de perguntas retiradas do programa delineado e das respectivas respostas. As conclusões dos grupos de trabalho temáticos e as versões sucessivas do Relatório de Auto-Avaliação foram publicados na plataforma de *e-learning* da Universidade, bem como as directrizes da EUA, a lista de participantes e outra documentação pertinente, encorajando-se todo o corpo docente e alunos a comentá-las.

A equipa tomou nota da contribuição dada pelos funcionários para o Relatório de Revisão de Auto-avaliação, que forneceu um elevado número de factos e de outros dados; contudo o relatório poderia ter sido mais rico, no que diz respeito à profundidade da análise e à síntese da informação apresentada.

## **6. Visitas ao local**

A Equipa de Avaliação efectuou uma visita preliminar, que teve lugar entre os dias 22 e 24 de Abril, e reuniu-se com o Reitor, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores, o Director dos Serviços Administrativos, os professores, os investigadores e os alunos de duas áreas departamentais, com os representantes das Unidades Orgânicas e da Administração, bem como com parceiros externos. Estas reuniões ajudaram a confirmar e a esclarecer as informações contidas no SER, e enfatizaram a necessidade de prosseguir com a investigação, incluindo a informação sobre os dados demográficos da região, o plano de desenvolvimento regional, a análise de fontes de receita da Universidade, as linhas gerais que regem os centros de decisão e propostas de mudança, informações detalhadas sobre cada programa, políticas e pormenores relativos à investigação e transferência de conhecimentos, incluindo estratégias. Muita desta informação já havia sido fornecida antes da visita principal.

A visita principal teve lugar entre os dias 23 e 26 de Setembro de 2007. A equipa reuniu-se com o Reitor, os Vice-Reitores e os Pró-Reitores, bem como com os representantes da equipa de Auto-Avaliação, do Senado, dos Conselhos Pedagógico e Científico e dos alunos. A equipa reuniu-se igualmente com os Presidentes dos Conselhos de Departamento, dos Conselhos Científicos e Directivos das áreas departamentais funcionários e alunos, bem como com funcionários dos serviços responsáveis pela aprendizagem ao longo da vida, do controlo de qualidade, dos centros de investigação, dos serviços informáticos e da auditoria contabilística.

Nas diversas entrevistas individuais e de grupo foram veiculadas opiniões essenciais e específicas, além de informações muito úteis que ajudaram a compreender o contexto e a metodologia interna da Universidade e contribuíram para a interpretação das informações contidas no Relatório de Auto-avaliação. É de sublinhar e de louvar a boa qualificação concedida pela FTC (Fundação para a Ciência e Tecnologia) a vários centros de investigação. Obtiveram-se dados importantes sobre programas de estudo, estudantes inscritos, principais empregadores, indicadores financeiros, infra-estruturas, mobilidade, artigos indexados na publicação de citações científicas ISI (*Institute for Scientific Information*), e a introdução de questionários alargados em 2006. Destaca-se como um dado muito positivo a introdução de indicadores de monitorização da qualidade. O Relatório de Auto-Avaliação demonstrou que existe um elevado nível de compreensão

sobre os desafios que a Universidade enfrenta e, durante as nossas reuniões, os órgãos dirigentes da Universidade demonstraram estar cientes destas situações e prontos para resolvê-las.

De um modo geral, o Relatório de Auto-Avaliação fornece à equipa uma análise detalhada dos pontos fortes/pontos fracos/oportunidades/ameaças (*Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats* - SWOT), além de informação suficiente para reflectir os sistemas coerentes existentes dentro da organização. O relatório poderia ter incluído mais informações relevantes, incluindo uma análise SWOT mais detalhada, mas isto deve-se provavelmente à extensão e ao ritmo da mudança no seio da Universidade. A equipa lamenta não ter podido obter mais informações relativas ao contexto e constrangimentos legais.

De um modo geral, a organização da Universidade, a tomada de decisões e a distribuição de responsabilidades estão descritas no Relatório de Auto-Avaliação. Contudo, a equipa também entendeu que a Universidade está a passar por uma série de mudanças, que se intensificaram nos dois últimos anos. Muitos destes ajustes e mudanças são essenciais e destinam-se a contribuir para o progresso de uma forma positiva. A Universidade está empenhada em melhorar todos os aspectos, sobretudo os de maior relevância, incluindo os processos promotores da qualidade.

Dito isto, a equipa teve dificuldade em obter uma visão clara e transparente dos processos e actividades da Universidade. Embora entendamos que o ritmo de mudança contribui para um perfil rapidamente mutável, gostaríamos de lembrar que a identificação de informações precisas e relevantes em formatos de fácil leitura e compreensão constitui uma ferramenta essencial para ajudar a instituição a gerir o processo de mudança. Por exemplo: ficou bastante claro que tornar-se mais competitiva é um dos objectivos da Universidade. Mas ficou por esclarecer a identificação da concorrência e a forma como a Universidade compara a sua prestação com as prestações de outros. Não sabemos bem se essa informação existe, pois não nos foi facultada. Além disso, não existiam indicações sobre se a Universidade utiliza dados de referência para avaliação da sua prestação, ou não.



## **7. Contextos e Constrangimentos**

O contexto e os constrangimentos que a Universidade de Évora enfrenta e que não pode modificar ou influenciar limitam as condições de desenvolvimento e melhoria das actividades, estrutura, e divulgação de resultados.

Em Portugal, a legislação confere uma grande autonomia às universidades. Contudo, mesmo no seio desta grande autonomia, continuam a verificar-se constrangimentos que dificultam as tomadas de decisão e as respostas estratégicas. Esta autonomia não facilitou substancialmente, nem deu origem a uma melhoria da prestação, qualidade e competitividade, como era esperado. Em vez disso, está a atrasar os processos e a aumentar a burocracia em muitas acções da iniciativa das universidades.

Mencionam-se alguns dos constrangimentos essenciais e dão-se exemplos de desvantagens/ameaças que a Universidade enfrenta:

- Tendências demográficas desfavoráveis;
- Aumento da concorrência de outras universidades e instituições de ensino superior;
- Práticas de acreditação cada vez mais exigentes;
- Infra-estruturas e equipamento laboratorial insuficientes;
- Aumento da exigência de qualidade e excelência;
- Restrição das regras para obtenção de financiamentos;
- Economia local cada vez menos desenvolvida e mais remota;
- Investimento relativamente baixo na investigação e desenvolvimento, a nível local.

A equipa está convicta de que a Universidade de Évora está ciente destas ameaças, destes constrangimentos e do contexto que lhe está associado, e de que já começou a empreender adaptações de forma dinâmica de modo a responder a estes desafios. Na verdade, nos últimos dois anos houve melhoramentos visíveis - aceites de uma forma positiva - incluindo a introdução de novas ofertas formativas e do novo modelo proposto de gestão operacional. Neste aspecto, a equipa gostaria igualmente de sublinhar as auditorias internas, os processos para a promoção da qualidade, a aprendizagem ao longo da vida e melhorias na página Web. A equipa também ficou igualmente a conhecer os desenvolvimentos positivos nos domínios do aumento da produtividade da

investigação, e na articulação das actividades educativas. Sublinhamos os diversos constrangimentos e a forte tendência de mudança e sugerimos que a Universidade continue a adaptar-se e a centrar-se na organização das suas actividades internas.

## **8. Observações Gerais**

Impõe-se uma avaliação dos constrangimentos e do contexto de forma a compreender as observações e comentários que a equipa apresenta, relativas ao funcionamento da Universidade de Évora.

A Universidade de Évora é recente, foi restabelecida em 1973. Possui cerca de 8000 alunos, incluindo 1600 a frequentar cursos de Segundo Ciclo. Anualmente, a Universidade atribui entre 26 a 33 graus de doutoramento. O número de alunos decresceu nos dois anos compreendidos entre 2005 e 2007. No entanto, em 2007 a Universidade registou um aumento substancial de novas matrículas. Identificam-se vários motivos para a existência de uma estrutura departamental dominante, composta por vinte departamentos e numerosas unidades científicas e pedagógicas, que favorecem uma separação entre as áreas do ensino e da investigação, facto que se vê reflectido numa estrutura com 16 centros de investigação. Os centros são independentes nas áreas de planeamento, financiamento e gestão. Registámos que os centros de investigação trabalham com pessoal de vários departamentos e um número bastante reduzido de pessoal contratado em exclusividade para o centro e que a Universidade considera que esta separação resulta numa integração inadequada das actividades de ensino e de investigação.

No SER consta muito pouca ou quase nenhuma informação sobre o funcionamento do Conselho de Administração, do Conselho Consultivo e das várias unidades. Os departamentos operam em seis áreas departamentais, o que deu à equipa a impressão de que estão associados e coordenados de um modo bastante indefinido, resultando em possíveis perdas de sinergias, apesar da existência de laboratórios inter-departamentais. As unidades de investigação e as unidades associadas ao ensino totalizam mais de 43, excluindo unidades de serviço e de pessoal. A equipa ficou com a impressão de que a Universidade aparenta estar a operar como uma confederação de unidades e que se apresenta de forma fragmentada. Os estatutos não foram disponibilizados. Consequentemente, não foi possível a equipa pronunciar-se sobre as formas de cooperação nem sobre os processos de tomada de decisões.

## **9. Missão**

Do Relatório de Auto-Avaliação não constam nem um resumo da Missão, nem uma declaração sobre a Estratégia da Universidade, se bem que exista um pequeno conjunto de declarações que esboçam a Visão do futuro e a Missão desta instituição.

O SER indica que a Universidade tem a expectativa de ser uma força motriz essencial para o desenvolvimento local e regional e que o seu impacto se reflectirá a esses níveis. A Equipa de Avaliação concorda que este aspecto seja considerado essencial, dado o estado de recessão económica, social e cultural da região. Nesta medida, parece-nos que a Universidade de Évora centra a sua acção na sua região, possuindo também um potencial importante em determinadas áreas, onde pode intervir a nível nacional ou internacional. A equipa apoia a utilização deste potencial como meio para uma maior rapidez e maior visibilidade da reputação nacional e internacional da instituição.

É essencial um bom equilíbrio entre o ensino, a investigação e as actividades culturais de modo a apoiar o desenvolvimento regional e promover a competitividade económica, social e cultural da região. Enquanto instituição pública, a Universidade de Évora deve funcionar tendo em vista o interesse público e deve gerir de forma ponderada e equilibrada os financiamentos públicos que lhe são atribuídos. Isto implica eficiência, eficácia na gestão das despesas, responsabilidade perante as partes interessadas, em particular os alunos, empregadores e o seu próprio pessoal.

No actual panorama das Instituições de Ensino Superior (*Higher Education Institution – HEI*), a eficácia operacional será demonstrada não só através de uma gestão financeira ponderada e cuidada, como se reflectirá no progresso dos alunos, na percentagem da empregabilidade dos mesmos, na investigação, na criatividade, na inovação, na excelência e na competitividade em geral.

O acima exposto reflecte o entendimento que a Equipa de Avaliação tem da Estratégia e da Missão da Universidade, e foi este entendimento que a conduziu e que lhe serviu de ponto de partida e de referência durante o processo de avaliação. A equipa recomenda à Universidade que tenha em conta a interpretação acima descrita, no que respeita a Estratégia e a Missão, e que adopte um texto sobre as mesmas, elaborado e participado pelo maior número possível de membros da Universidade de Évora.

## **10. Processo de Bolonha**

A Universidade requereu uma atenção especial sobre a implementação do Processo de Bolonha. A equipa registou que a Universidade reestruturou recentemente os seus programas, de acordo com os Primeiro e Segundo Ciclos do Processo de Bolonha, tendo tido a oportunidade de reformular conteúdos e introduzir novos métodos de ensino e de aprendizagem. Além disso, a equipa registou o desencadeamento de processos internos para a promoção da qualidade, uma maior preocupação com a empregabilidade dos alunos, bem como uma vontade de intensificar a internacionalização da Universidade e a mobilidade dos alunos. A nossa conclusão é a de que a quantidade de mudanças que decorrerem na Universidade são uma resposta aos constrangimentos anteriormente citados. De modo semelhante, o Processo de Bolonha foi criado para ajudar as universidades a, entre outras coisas, responder às exigências do aumento da competitividade e à diminuição das receitas nacionais. Ao preparar o relatório, a equipa teve em consideração estas semelhanças e sugere que o cumprimento do Processo de Bolonha poderá fornecer a orientação para o desenvolvimento de planos estratégicos e actividades operacionais. Constatámos que, de um modo geral, Bolonha é um processo com impacto sobre toda a actividade universitária, que não implica apenas uma mudança definitiva e estrutural dos programas; as Linhas de Acção constantes na Declaração de Bolonha sustentam o processo e não são, por si só, um fim em vista. Neste contexto, as mudanças culturais e de atitude que o Processo de Bolonha sugere são tão importantes como as mudanças de ordem técnica. Foi neste sentido que o Reitor, em 2006, tomou a decisão de redefinir as competências do Pró-Reitor para a promoção da Inovação e da Qualidade e também para supervisão das propostas técnicas de ajuste dos programas de estudo, de acordo com as estruturas de Bolonha.

No SER pode ler-se que as mudanças estruturais foram introduzidas como resultado das recentes normas governamentais (p. 23). Além disso, “A adopção do novo paradigma de ensino/aprendizagem implícito na Reforma de Bolonha, tem sido bastante lenta e tem-se debatido com alguma resistência por parte do corpo docente” (p. 16), e “a total incapacidade de gerir os recursos humanos, está a influenciar fortemente a capacidade de implementação das reformas de Bolonha” (p. 20). O SER reflecte a consciência dos desafios enfrentados pela Universidade na implementação das reformas de Bolonha

através de uma série de actividades e a equipa procurou considerar Bolonha em cada uma das secções abaixo descritas.

## **11. Ensino**

De um modo geral, os alunos avaliaram positivamente a sua experiência universitária e a maioria dos entrevistados recomendaria a Universidade a outros. A disponibilidade dos professores para prestar orientação e apoio foi especialmente referida como sendo positiva, e a inovação no ensino e na aprendizagem foi mencionada com frequência. Referiram, além disso, o dinamismo da comunidade estudantil como um factor de atracção para eles. Vários alunos compararam as suas próprias experiências noutras universidades e descreveram como favorável a sua experiência na Universidade de Évora. Nesta avaliação global, verificam-se também indicações de outras experiências menos consistentes. Foram mencionados exemplos de diferenças nos tipos e metodologias de ensino e aprendizagem adoptados, no seio do mesmo departamento, e entre professores.

Os alunos mostraram-se igualmente satisfeitos com os sistemas de *e-learning* (ensino à distância) recentemente introduzidos. A equipa registou esta boa aceitação por parte dos funcionários e dos alunos. No entanto, ficou a impressão de que, se a plataforma de *e-learning* aumentou a eficiência na comunicação, o seu potencial de benefício das práticas pedagógicas não foi explorado na sua totalidade. A formação de professores teve início recentemente, de forma promissora. Um programa de melhoria estrutural do corpo docente e dos funcionários possibilitaria maiores desenvolvimentos da pedagogia centrada nos alunos, e das metodologias de *e-learning* e de aprendizagem ao longo da vida. Poderá igualmente ajudar a garantir aos alunos uma experiência global de aprendizagem consistente e positiva

Os alunos têm representação oficial em vários órgãos e comissões. No entanto, sentem que a sua opinião tem relevância apenas ao nível dos departamentos, e não ao nível central.

Foi igualmente referido que os alunos do curso de enfermagem não beneficiam de qualquer tipo de representação formal. É essencial despertar o interesse dos alunos pelos

assuntos da Universidade, já que lhes assiste o dever e o direito de influenciar de forma concreta a vida e a tomada de decisões da instituição de ensino que frequentam.

As percentagens de abandono e de duração dos cursos são elevadas, quando comparadas com as de outros países europeus. Os dados disponíveis sobre a empregabilidade indicam que licenciados de pelo menos doze licenciaturas se encontravam no desemprego um ano depois da sua conclusão. É essencial que a Universidade de Évora se debruce sobre este problema, não só pelo bem dos alunos, como também pela garantia futura de obtenção de financiamentos para a Instituição. Todos os programas deverão ser analisados e reestruturados de forma mais abrangente, tendo em vista uma maior flexibilidade dos alunos licenciados e o aumento das probabilidades da empregabilidade de longa duração. Para abordar o problema do abandono (especialmente durante o primeiro ano), a Universidade deveria explorar as boas práticas de outros HEI europeus, incluindo cursos preparatórios de especialização em determinadas áreas científicas (*bridging courses*) campanhas de sensibilização relativamente à adequação dos programas, programas de acompanhamento e de monitorização por alunos mais velhos aos alunos mais novos (*buddying*), melhoria da informação e sua prestação atempada, orientação pedagógica e tutorial com maior integração social.

A reforma de Bolonha prevê três ciclos de estudos. Na Universidade de Évora existe um grande número de programas do Primeiro Ciclo (31) e do Segundo Ciclo (57), mas um número reduzido de programas do Terceiro Ciclo. A Universidade afirma ter como objectivo principal para os programas do Segundo Ciclo, os quais devem ter “uma forte articulação com as áreas científicas que se destaquem pela prática de investigação científica” (SER p.15). Isto é o resultado de vários problemas existentes, já que o SER menciona que a investigação é incipiente e não apoia de forma adequada o ensino em geral. A equipa é de opinião de que a cultura de investigação (SER, p. 14) ainda é pobre e que este facto poderá dificultar a capacidade de desenvolvimento da Universidade, em especial no que diz respeito aos programas de doutoramento do Terceiro Ciclo, devido a problemas de acreditação (segundo os padrões ENQA). Para fazer face a este problema e para poder ganhar massa crítica ao nível do Segundo Ciclo, a Universidade de Évora deverá aumentar a especificidade e enfoque dos programas, ligando-os a linhas de investigação fortes e possivelmente criar parcerias com outras Instituições de Ensino Superior, para a criação de programas do Terceiro Ciclo.

A equipa registou igualmente, e apoia, as actividades consideradas promotoras da internacionalização, relacionadas com a implementação dos programas do Primeiro e do Segundo Ciclos. Salientam-se pela sua consistência as iniciativas de parceria e mobilidade, enquanto que os programas de cooperação necessitam de ser melhorados no que diz respeito às áreas e à definição dos benefícios esperados. São mencionados na informação suplementar cento e um protocolos internacionais. Contudo, não é referido quantos estão activos. Seria mais benéfico desenvolver parcerias estratégicas activas com um número limitado de instituições, de forma a efectuar trocas bilaterais mais consistentes de alunos.

Do mesmo modo, os relatórios sobre a mobilidade de alunos e do corpo docente e não docente devem indicar não só o número de alunos, como também os dados de Tempo Integral (*full time equivalent* - FTE) de docentes e alunos, por semestre, de modo a permitir inferir com eficácia os níveis de mobilidade.

A nível dos departamentos, devem identificar-se e combater as barreiras que reduzem ou limitam a mobilidade dos alunos, mediante a adopção de medidas concretas, de modo a oferecer uma experiência internacional ao maior número possível de alunos. Deveria também ser dada maior prioridade à prestação de informações aos alunos sobre as oportunidades de mobilidade. Seria benéfico para o corpo docente planear e passar longos períodos em universidades estrangeiras, com duração suficiente para estabelecer laços académicos e de investigação, assegurando assim uma cooperação internacional conjunta e permitindo candidaturas a prémios e bolsas de prestígio. Este aspecto poderá revelar-se essencial para que a Universidade venha a atingir os seus objectivos estratégicos. A internacionalização é o melhor meio para adquirir boas práticas e para obter cooperação na investigação e acesso a bons apoios financeiros. As estruturas da universidade devem ser mais eficientes no apoio à cooperação e à mobilidade, nomeadamente no que diz respeito à definição de estratégias, integração e coordenação dos conteúdos.

Para os alunos que não podem beneficiar de períodos de ensino além-fronteiras e também para promover a vinda de estudantes estrangeiros para a universidade, deveria ser considerada a possibilidade de alargar o número de unidades curriculares leccionadas em língua estrangeira. O aumento da afluência destes alunos terá influência positiva no desenvolvimento da internacionalização da universidade. Reconhece-se que a

universidade admite a dificuldade da implementação de tais acções. “A não existência de cursos e de programas ensinados em inglês limita a mobilidade internacional, apesar dos esforços em curso para ultrapassar esta situação.” (SER p.16)

## **12. Investigação**

No SER (p11) estão referidas a oficina de transferência de tecnologia e de conhecimento (OTIC), o gabinete de apoio à propriedade industrial (GAPI) e, ainda, um centro de incubação empresarial, em fase de preparação. A informação suplementar forneceu dados sobre estratégias de investigação, propostas de reestruturação e cumprimento dos projectos de investigação em curso. É evidente que a Universidade está consciente da necessidade de congregar esforços no sentido de melhorar o nível da organização da investigação e a excelência e divulgação dos resultados. Não obstante os esforços já desenvolvidos para o efeito, a informação disponibilizada deixa perceber que estão a ser implementadas algumas outras alterações estruturais. Não foi, no entanto, apresentado à equipa nenhum suporte de análise ou prova relativamente ao *modus faciendi*, às causas e à temporalidade de efectivação da melhoria relativamente às actividades propostas de forma a contribuir para uma mais eficiente execução dos projectos de investigação e resultados respectivos.

A equipa apoia veementemente as acções que a Universidade incrementou para desenvolver a investigação, estando também convencida de que tais progressos serão positivos. Apesar disso, não foi encontrada prova de uma estrutura bem definida, sintética e transparente, com indicadores de desempenho simples. Para ser competitiva na União Europeia e nos mercados globais, a Universidade tem de ser competitiva particularmente no que diz respeito ao novo *know-how* a nível cultural e de conhecimento, tanto ao nível da produção como da aplicação. Uma discussão posterior sobre os custos económicos totais da investigação melhoraria a percepção da Universidade em relação às áreas nas quais poderá ser potencialmente competitiva.

A forma de apresentação dos resultados dos trabalhos de investigação em curso não permite uma fácil comparabilidade. A concorrência, as metas a alcançar relativamente a necessidades específicas de nível nacional e local, bem como as dificuldades existentes, não são mencionadas. A média de resultados publicados no ISI, os subsídios concedidos



para investigação, as bolsas para doutoramento e a mobilidade de investigadores são manifestamente baixos. É necessário fazer uma avaliação clara dos resultados da investigação tendo em vista a monitorização da actividade, a eliminação de obstáculos, e ainda a promoção de apoio onde se afigure necessário, de modo a que se possa atingir um melhor desenvolvimento.

A Universidade de Évora não está actualmente a capitalizar nem a estimular as vantagens competitivas que poderá obter através de sinergias de possível interdisciplinaridade em certas áreas. Há grandes possibilidades de que a Universidade possa começar a usufruir de crescente reputação, excelência e visibilidade. Para tal deveria urgentemente definir e seleccionar algumas áreas e ajustar prioridades para melhorar a sua reputação, a sua visibilidade internacional e a excelência da investigação em geral.

### **13. Qualidade**

Aumentar a qualidade é o principal desafio do processo de Bolonha. O desenvolvimento de uma cultura da qualidade não se limita a uma certificação de qualidade, implica alterações no comportamento, nas atitudes e na actividade, conducentes a alterações nas normas e valores existentes. A nomeação de um Pró-Reitor para a Política da Qualidade e Inovação, com uma equipa empenhada, é um sinal de que a Universidade reconhece tanto a importância da agenda de qualidade como do desenvolvimento de procedimentos internos de qualidade. O processo foi iniciado, mas é necessário que este se articule com a missão estratégica e com as principais actividades da Universidade.

A equipa de avaliação identificou duas vertentes essenciais na actividade associada à qualidade, medidas que já se iniciaram, mas que necessitam de desenvolvimento adicional. Em primeiro lugar, a recolha de informação oportuna e relevante que sirva de suporte ao processo de tomada de decisões, bem como ao enfoque nas áreas a aperfeiçoar. Em segundo lugar o desenvolvimento de uma cultura de qualidade. Sugere-se que seja prestada atenção a esta última que, mais tarde, potenciará em larga escala a qualidade da primeira. Para tal serão necessários, a todos os níveis, esforços acrescidos que tornarão viável a transformação da cultura existente em cultura de qualidade.

Todos os departamentos, unidades orgânicas, docentes, funcionários e alunos deveriam contribuir com sugestões para a melhoria do sistema de Política de Qualidade (*Quality*

*Assurance* - QA), assim como para o desenvolvimento da Cultura da Qualidade, factor essencial para a criação de uma administração partilhada. É essencial que o sistema forneça aos alunos, docentes, funcionários e aos órgãos de governo e coordenação da Universidade um *feedback* oportuno, imediato e transparente. A responsabilidade de acção e o reforço, nas áreas em que se afigure necessária, deverá ser transparente, simples e claramente definida. O momento em que deverá ser executada também deverá merecer especial atenção.

As principais expectativas quanto aos sistemas de qualidade internos dividem-se em duas partes. Em primeiro lugar, uma identificação rápida de acções e tendências adversas, fornecendo hipóteses e tempo suficientes para evitar situações críticas. Em segundo lugar, a apresentação de dados analíticos e sintéticos suficientes, orientados para o futuro, de modo a possibilitar uma melhoria constante e gradual da qualidade a todos os níveis e em todas as actividades. Isso inclui a evolução dos estudantes, as expectativas, a educação, a investigação, a administração, a mobilidade e a internacionalização. Comparando as actividades de política de qualidade e os planos de acção descritos no SER com a informação suplementar, obtêm-se confirmações escassas e pouco importantes para os dois pontos anteriores. O nosso relatório não representa uma surpresa para a Universidade. A equipa recomenda de forma veemente a implementação urgente de todas as acções em curso para a melhoria da política de qualidade na Universidade de Évora.

Várias medidas foram já tomadas, mas a integração destas acções num sistema de qualidade coerente ainda não foi feita, particularmente no que diz respeito à análise do *feedback*. Se o sistema de garantia da qualidade estivesse bem implementado, alguns dos recentes acontecimentos poderiam não se ter verificado. Por exemplo, um grande número de licenciaturas foi afectado pela falta de procura e pela perda ou suspensão de financiamentos governamentais, dependente da existência de um número mínimo de alunos. De igual modo, mais de metade dos centros de investigação não foi admitida a concurso nacional e o financiamento para os seus projectos de investigação não foi aprovado. Só muito recentemente foi constatado que a execução e os resultados dos trabalhos de investigação constituem inclusivamente uma ameaça para a criação dos tão necessários programas de doutoramento.

Num curto espaço de tempo a Universidade de Évora terá que melhorar os hábitos e instituir práticas europeias, harmonizar normas e valores, assim como tomar as medidas necessárias para construir e ganhar aceitação internacional comparativa e competitiva numa cultura da qualidade.

#### **14. Autonomia e Gestão**

Em alguns aspectos, a legislação actual confere à Universidade de Évora uma autonomia significativa, que é seguramente maior que em muitos outros países europeus. Há também um grande grau de autonomia e independência dos departamentos, centros de investigação, quer por lei quer por delegação de poderes. Tal situação, a par de uma substancial fragmentação e numerosos chefes, presidentes e directores, não parece ser garante de qualidade e desempenho partilhados, nem de progresso e de mudança. Esta fragmentação tende a atrasar processos e progressos. É ainda factor de redução da transparência, de atraso relativamente a processos de decisão e traduz-se num aumento da burocracia. Esta autonomia e estrutura fragmentada estão, nos dias de hoje, ultrapassadas, verificando-se que, sem serviços de apoio relevantes e na ausência de uma gestão eficiente da universidade, não se colhem benefícios de tal autonomia. A globalização e a competição definem os critérios para um bom funcionamento da universidade, carecendo as práticas actuais de eficiência de custos, de eficácia e de competitividade. A Universidade de Évora tem que se adaptar a estas mudanças e esforçar-se para ser eficiente e reduzir a burocracia. Deve também utilizar as vantagens comparativas para melhorar a sua competitividade.

Esta mesma competitividade é construída sobre a excelência da investigação, sobre a formação de excelência dos seus graduados e ainda sobre os resultados do ensino. Criatividade, inovação e liderança universitária contribuem, igualmente, para a competitividade. Nenhuma universidade é capaz de ser excelente em todas as áreas. A Universidade de Évora, com tantos programas de especialidade, tem que definir as suas prioridades e estratégias a fim de melhorar a sua posição e competitividade internacionais.

A Universidade de Évora está, certamente, consciente de que um novo modelo de estrutura e gestão é absolutamente necessário. A equipa está ciente dos pontos

essenciais de que a Universidade tem de ter consciência e ao nível dos quais deverá actuar, fazendo notar que um 'embrulho' diferente não eleva por si só a qualidade do "conteúdo e desempenho". Qualquer reestruturação deverá obedecer à regra de que a função precede a forma, tal como é proposto na filosofia de Aristóteles. A autonomia é inútil se não for sustentada por bons resultados e orquestrada por uma boa gestão e funcionalidade a todos os níveis. As unidades orgânicas deverão e poderão manter autonomia suficiente para assegurar a sua flexibilidade, adaptação às mudanças e resposta rápida a situações emergentes. A investigação educacional e a autonomia para gerar receitas deveriam ser mantidas. Todas as decisões que influenciem a política, a visão, a reputação, a postura, as prioridades, a contratação de pessoal e a eficiência de custos são assuntos para a gestão de topo. A introdução de uma nova legislação para o Ensino Superior conduziu a uma reestruturação no seio da universidade. A equipa de avaliação não pode entrar num debate e nem proceder à aprovação de hipóteses de novos modelos organizacionais uma vez que a informação que lhe foi fornecida se baseava no actual sistema de funcionamento e na legislação anterior. Para além disso, a equipa não teve acesso aos detalhes da nova legislação. Como é evidente, o modelo partilhado e complementar de gestão - a divisão de poderes e de responsabilidades - deve ser elaborado pela Universidade de acordo com a nova legislação.

A equipa não se pode pronunciar cabalmente a este respeito uma vez que não lhe foram fornecidos elementos de análise suficientes sobre os actuais processos de funcionamento da Universidade, nem uma análise SWOT abrangente, nem a síntese e especificação de objectivos num contexto mais vasto. Também não lhe foram facultados elementos sobre a proposta de reestruturação da Universidade e implementação respectiva. Sem uma boa análise de situação actual e sem uma visão realista e partilhada, um plano estratégico de reestruturação poderá não proporcionar os benefícios esperados.

A equipa está consciente da urgência da realização da reestruturação, principalmente devido às novas restrições e alterações contextuais introduzidas pela nova legislação. Todas as acções futuras de melhoria em todas as áreas dependem em grande medida de uma boa e eficiente gestão. O objectivo da reestruturação deverá ser a integração e não a centralização. A integração deveria seguir de forma positiva os princípios da máxima autonomia das sub-unidades. É essencial o estabelecimento de uma relação criativa entre a hierarquia de gestão e as unidades orgânicas.

Antes de aceitar as reformas, é importante que se testem as alterações de fundo e as reformas a implementar, tendo como objectivo prever com segurança benefícios e melhorias. As mudanças deveriam ter em conta factores como a eficiência de custos, a eficácia, a transparência, o tempo de resposta e salutar partilha de poderes e responsabilidades. Todas estas novas soluções têm de apoiar e assegurar o crescimento, a responsabilização, a criatividade, uma reputada competitividade internacional estabelecer rapidamente uma posição de destaque da Universidade.

## **15. Capacidade de Mudança**

A equipa está consciente de que a Universidade de Évora tem planos estratégicos que levam em linha de conta as alterações ao nível da legislação e da sociedade. Estes planos não foram disponibilizados à equipa, não lhe sendo, por isso, possível tecer comentários sobre a sua adequação. Assim, as notas da equipa sobre a capacidade de mudança reflectem a sua observação dos assuntos-chave que deverão ser tidos em consideração.

A estrutura fragmentada criou um conjunto de departamentos autónomos, centros de investigação e algumas unidades orgânicas. Os departamentos têm uma influência dominante no que diz respeito à nomeação e promoção de pessoal, e revelam uma implantação insuficiente dos processos internos de qualidade. Da sua gestão, operada por docentes, resulta uma responsabilidade colectiva, o que reduz drasticamente a capacidade de mudança.

Além disso, a tomada de decisão colectiva pelos docentes não promove a eficácia e excelência, antes sustenta a solidariedade e o nivelamento pela média. As exigências do mundo exterior, da sociedade, da região, da economia e da competição estão a mudar muito mais rapidamente do que a capacidade de adaptação e mudança da Universidade de Évora. De modo a poder melhorar a sua capacidade de mudança e adaptação, a Universidade tem de proceder a acções de melhoramento ao nível de duas áreas em particular. Em primeiro lugar, a nível da percepção das necessidades de prestação de serviços à sociedade, clientes e parceiros, mas também a nível do aperfeiçoamento da capacidade de resposta às solicitações e mudanças que vêm do exterior. A equipa

considera que, nestas áreas, a Universidade poderia ter uma acção mais rápida e eficiente, sendo estes factores limitativos de uma capacidade de postura pró-activa.

Em segundo lugar, a equipa entende que a cultura, as normas e os valores da Universidade poderiam estar mais orientados para as exigências externas e ser capazes de lhes uma resposta mais rápida, sem a necessidade da existência de uma pressão externa. A monitorização das opiniões, das exigências e das oportunidades emergentes por parte da Universidade tem de ser decisiva e estar aliada ao seu plano estratégico e de gestão a todos os níveis. Deveria, assim, cumprir vários objectivos, a saber, ser capaz de dar informações, em tempo útil, promover apoios e fazer prova de flexibilidade. A concretização de tais metas possibilitará rapidez de execução e de mudança e colocará a Universidade num plano em que terá capacidade de resposta rápida. Dar-lhe-á ainda a capacidade de capitalizar futuras possibilidades de um modo muito mais rentável, eficiente e compensador.

Todos os níveis funcionais terão de ser encorajados e responsabilizados pela implementação das acções de mudança necessárias, o que exige normas e valores adequados.

A excelência na capacidade de mudança substitui a adaptação pró-activa nas operações de funcionamento da Universidade e também em actividades externas, como por exemplo a elaboração de propostas à sociedade da região. Estas opções tenderão a criar novas oportunidades de conhecimento que constituirão propostas para apoio ao desenvolvimento e crescimento das economias local e regional.

## **16. Conclusão e Recomendações**

### **16.1. Missão**

A equipa recomenda que a Universidade de Évora tenha em consideração a interpretação da sua Estratégia e da sua Missão, expressas nas páginas anteriores. Recomenda ainda que adopte uma visão correcta e comparticipada de forma a garantir a maior divulgação possível a todos os elementos que a constituem.

## **16.2. Processo de Bolonha**

As medidas em curso para a implementação das reformas preconizadas pelo Processo de Bolonha deveriam ser extensíveis à promoção dos factores culturais e de atitude que acompanham alterações estruturais e melhoram a valorização da necessidade de mudança. Em consonância com a noção de que Bolonha é um processo que abrange todas as áreas de actividade da Universidade, esta recomendação geral aplica-se às propostas adiante expostas, que tiveram em linha de conta as implicações do Processo de Bolonha.

## **16.3. Ensino**

Assentando nas boas práticas existentes em algumas áreas, recomenda-se que seja instituído um programa de crescimento do corpo docente, o que poderá possibilitar tanto o desenvolvimento de um ensino centrado no aluno, como do *e-learning* e da aprendizagem ao longo da vida, dentro de um vasto contexto institucional. A identificação e a expansão de boas práticas de ensino e aprendizagem poderiam, também, contribuir mais consistentemente para uma experiência positiva dos alunos ao longo do seu percurso universitário.

É essencial aumentar o interesse dos alunos pelos assuntos da Universidade. Eles têm o direito e o dever de fornecer sugestões concretas, que possam ser tidas em consideração tanto na vida universitária como no processo de tomada de decisão. Deveria ser desenvolvido um sistema de representação dos estudantes que permitisse a sua participação a todos os níveis e em todas as áreas.

Todos os programas deveriam ser examinados e reestruturados numa base mais ampla, de modo a que os alunos, ao terminar a sua formação, possuam flexibilidade e melhores perspectivas de empregabilidade a longo prazo. Para enfrentar a taxa de abandono (principalmente no primeiro ano), a Universidade deveria analisar as boas práticas de outras Instituições Europeias de Ensino Superior como os já referidos cursos preparatórios de especialização em determinadas áreas científicas, planeamento, programas de acompanhamento e de monitorização por alunos mais velhos aos alunos mais novos, melhoria da informação, orientação pedagógica e tutorial conducentes a uma melhor integração social.

A Universidade deveria assegurar um melhor ensino centrado no aluno, mais claramente ligado à investigação, bem como melhorar a especificidade e os assuntos a tratar nos programas das unidades curriculares. No Segundo Ciclo, estes deverão assegurar a interligação com as linhas de investigação definidas, de modo a que se possa obter um desenvolvimento da massa crítica. Deverão ser tidas em consideração parcerias estratégicas que serão ser garante do apoio e de melhoria da competência. O conteúdo dos programas de terceiro ciclo saíria igualmente beneficiado.

Para que o processo de internacionalização possa ser acelerado e intensificado, deverão ser identificadas e tomadas medidas, a nível departamental, para que as barreiras que reduzem ou restringem a mobilidade dos alunos sejam eliminadas, de modo a proporcionar uma experiência internacional ao maior número possível de estudantes. Deveria ser dada maior prioridade à divulgação de informação junto dos alunos acerca das oportunidades de mobilidade existentes. Deveria também ser tida em consideração a expansão do número de programas ensinados em língua estrangeira, de modo a promover a vinda de estudantes estrangeiros. A afluência destes alunos irá melhorar as perspectivas de desenvolvimento e de uma política de internacionalização na própria instituição.

A Universidade deveria reavaliar os seus acordos bilaterais com parceiros externos e dar prioridade ao estabelecimento de parcerias que se mostrem activas e proveitosas, em detrimento da quantidade existente. Adicionalmente, deveria ser implementado um sistema mais coerente de informação sobre intercâmbios de alunos e docentes.

Os programas de terceiro ciclo necessitam de uma reflexão cuidada e um aperfeiçoamento que lhes permita uma aproximação às melhores práticas europeias.

#### **16.4. Investigação**

A Universidade deveria definir urgentemente e seleccionar algumas áreas e prioridades, de modo a poder melhorar a sua reputação, visibilidade internacional e excelência da investigação. Trabalhos de doutoramento e projectos em colaboração com equipas internacionais são os melhores meios para assistir a um incremento da investigação científica e desempenho pedagógico generalizado. Deveria, por isso, ser criada uma estratégia clara de desenvolvimento nesta área.



A equipa recomenda que a Universidade introduza um sistema simples e eficiente, de avaliação dos resultados da sua investigação científica, possibilitando a monitorização da actividade de investigação e dos seus progressos, conjuntamente com os seus custos económicos totais. Tal propósito irá permitir a determinação de prioridades sustentáveis.

Deveria ser estimulada a vantagem competitiva que adviria da exploração de sinergias interdisciplinares nas actividades de investigação científica.

### **16.5. Qualidade**

Os Padrões Europeus e Linhas Orientadoras para a Área do Ensino Superior Europeu (*European Higher Education Area - EHEA*) deveriam servir de referência para a melhoria e a operacionalização do sistema de QA na Universidade de Évora.

Todos os departamentos, unidades orgânicas, docentes, funcionários e alunos deveriam contribuir com sugestões para a melhoria do sistema de QA, essencial para implementação de um poder vasto e partilhado.

É essencial que o sistema forneça aos alunos, docentes, funcionários e órgãos de governo e coordenação da Universidade um *feedback* transparente, imediato e oportuno. A responsabilidade de acção deve ser transparente, simples e claramente definida, incluindo o momento definido para agir.

As práticas existentes deveriam ser ainda mais desenvolvidas, de modo a melhorar o nível de competência dos professores e a qualidade do ensino.

### **16.6. Autonomia e Gestão**

É necessário proceder à revisão e experimentação de um modelo de gestão que reduza a fragmentação, acelere o processo de tomada de decisão, aborde os efeitos negativos da autonomia departamental e seja direccionado para uma estratégia institucional concentrada e coerente. Isto pode envolver a redução do número de departamentos, chefes de departamento e directores.

### **16.7. Capacidade de mudança**

É evidente que a liderança da Universidade está consciente da necessidade de mudança através da implementação de uma série de medidas. Essas acções terão que ser comunicados à comunidade universitária para que esta possa tomar uma maior consciência das vias conducentes à mudança. A responsabilidade da sua promoção tem que ser estimulada e incorporada em todos os níveis operacionais, de modo a assegurar um conjunto adequado de normas culturais e valores que a apoiem.

Uma comunicação clara da Estratégia e Missão da universidade, particularmente relacionada com o crescimento regional e o desenvolvimento, aumentaria a pro-actividade e melhoraria a capacidade de mudança.

### **Nota Final de Agradecimento**

A equipa EUA quer agradecer mais uma vez à Universidade pelo excelente acolhimento à sua visita, pelas condições de trabalho que lhes foram proporcionadas, pela hospitalidade oferecida e pela oportunidade de poder conhecer uma instituição interessante numa situação complexa. Foi um grande prazer vir à Universidade de Évora e debater com os docentes, os funcionários, os alunos e todos os intervenientes no processo, os desafios que a instituição enfrenta na sua próxima fase de desenvolvimento e as várias estratégias actualmente em curso para lhes fazer face. Esperamos que os nossos comentários e sugestões tenham sido proveitosos, e desejamos à Universidade o melhor para o futuro estimulante que irá enfrentar.