

# QUADRO DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (ACTUALIZAÇÃO)

ÉVORA  
DEZEMBRO DE 2018



## Conteúdo

INTRODUÇÃO .....	3
MISSÃO .....	5
VALORES .....	5
AMBIÇÕES .....	6
DESAFIOS .....	6
VETORES DE ORIENTAÇÃO.....	8
<b>VO1. CONSOLIDAÇÃO DAS “ÁREAS ÂNCORA”</b> .....	8
<b>VO2. INTERNACIONALIZAR, CRUZANDO ENSINO E INVESTIGAÇÃO</b> .....	11
<b>VO3. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> .....	13
<b>VO4. UM MODELO EDUCATIVO DE EXCELÊNCIA PARA UMA SOCIEDADE EXIGENTE</b> .....	16
INDICADORES E METAS .....	18

## INTRODUÇÃO

Decorridos alguns anos desde a concepção e aprovação do Plano de Desenvolvimento Estratégico da Universidade de Évora para o período 2015-2020, pretende-se agora com este documento actualizar e clarificar alguns conteúdos dos vectores de orientação estratégica, adaptar os respectivos indicadores de monitorização e estabelecer novas e mais ambiciosas metas.

Apesar de o Plano de Desenvolvimento Estratégico se manter como principal referencial da estratégia da instituição, considerou-se necessária uma actualização intermédia de alguns conteúdos, por diversas razões entre as quais:

1. Iniciou-se um novo ciclo reitoral, o plano estratégico deve incorporar os objectivos e orientações do novo programa reitoral, tornando-os mais claros e visíveis a toda a comunidade.
2. Devemos manter um elevado nível de exigência e ambição, colocando-nos novos desafios e renovando as metas quando as anteriormente estabelecidas foram já alcançadas. Crescemos significativamente nos últimos anos na captação de alunos, na mobilidade internacional e na produção de investigação, mas temos capacidade, vontade e determinação para melhorar bastante mais.
3. É importante aceitar que um documento de orientação estratégica, embora vise primordialmente o médio prazo, deve ajustar-se às transformações, exigências e desafios de uma instituição de ensino superior e de uma sociedade em mudança permanente.

O quadro de referência estratégico da Universidade de Évora deve ser revisto à luz dos resultados intermédios já alcançados, dos constrangimentos entretanto verificados e das oportunidades agora apresentadas. Deve ajustar-se ao contexto nacional e internacional em termos de investigação e formação de nível superior, mas também ao contexto regional, com o necessário enquadramento nos planos operacionais estratégicos regionais.

Esta actualização deve assim manter objectivos ambiciosos para os vectores de orientação estratégica já estabelecidos, e que se mantêm como principais

desafios a toda a instituição, com particular atenção à identificação e promoção das áreas científicas capazes de ancorar as capacidades internas e o prestígio externo da universidade, à promoção da internacionalização, à adequação da oferta educativa às necessidades formativas do país e à salvaguarda da sustentabilidade financeira e da responsabilidade social da instituição.

Para que a formulação de objectivos não seja apenas uma declaração de intenções, cada objectivo é acompanhado por um conjunto bem definido de eixos de actuação, que enquadram as medidas concretas a desenvolver pela instituição, e que serão operacionalizados ao longo dos sucessivos planos de actividades.

Esta actualização do quadro de referência estratégica permite também rever os indicadores propostos para monitorizar as diversas medidas de política e avaliar a sua eficácia. Se, por um lado, estes indicadores devem ser adequados às alterações estratégicas agora propostas, por outro, a experiência sugere a necessidade de uma racionalização, para aumentar a sua utilidade, com uma definição mais cuidada em determinados casos, uma adaptação em outros e o abandono de alguns, confrontando a relevância com a complexidade de cálculo.

*A Reitora*

## MISSÃO

- **Produção de conhecimento** através de investigação científica e artística reconhecida, de experimentação e de desenvolvimento tecnológico e humanístico;
- **Socialização do conhecimento**, proporcionando às novas gerações e à população estudantil menos tradicional um ambiente educativo estimulante, que ofereça qualificações académicas de elevada qualidade, em cursos formais de diversos graus e em formação informal ao longo da vida;
- **Transmissão do conhecimento** à sociedade, ajudando as empresas e outras instituições a inovar, competir e melhorar o seu desempenho, contribuindo para a modernização dos serviços públicos e para o desenvolvimento económico e social da comunidade no seu todo.

## VALORES

- Respeito pela dignidade individual;
- Respeito pela diversidade, sem discriminação social, étnica ou confessional;
- Liberdade académica;
- Reconhecimento do mérito;
- Rigor, profissionalismo e integridade;
- Democracia nos processos de decisão;
- Respeito pela comunidade e pelo meio ambiente.

## **AMBIÇÕES**

- Reconhecimento, nacional e internacional, como a melhor universidade portuguesa nas suas áreas âncora;
- Reputação de excelência dos Centros de Investigação e dos Departamentos;
- Motor de inovação e de transferência de conhecimento;
- Proporcionar aos alunos a melhor experiência educativa de base científica e humanista;
- Elevada empregabilidade dos diplomados;
- Sustentabilidade financeira;
- Posição de destaque nos rankings relevantes.

## **DESAFIOS**

- Permanente indefinição na evolução do financiamento público do ensino superior, designadamente o efeito da redução do valor das propinas;
  - Evolução incerta do ambiente macroeconómico, que condiciona o orçamento público, a procura por ensino superior e o relacionamento com as empresas;
  - Políticas de financiamento da investigação mais exigentes em termos do impacto na sociedade e mais generosas para com projectos colaborativos alargados;
  - Processo em curso de avaliação dos centros de investigação, com consequências muito relevantes no financiamento e na qualidade da investigação;
  - Exigências de maior capacidade de investigação às instituições de ensino superior, condicionando por exemplo a acreditação de ciclos de estudo de
-



terceiro ciclo à existência de docentes associados a centros de investigação, da instituição, com classificação de Muito Bom ou Excelente;

- Exigências para acreditação de ciclos de estudo, sem contrapartidas financeiras, do cumprimento de rácios entre professores de carreira e convidados, e de distribuição de categorias entre professores de carreira;
- Aumento da concorrência entre instituições de ensino superior, exigindo o desenvolvimento de novas parcerias nacionais e internacionais;
- Compressão de alguns ciclos de estudo, com os mestrados integrados limitados a áreas muito restritas, e a possibilidade de criação de mestrados de orientação profissionalizante com duração de um ano;
- Evolução demográfica desfavorável, que deve ser compensada com a atracção de públicos não tradicionais.

## VETORES DE ORIENTAÇÃO

Relembramos que, como definido no Plano de Desenvolvimento Estratégico da Universidade de Évora, a orientação estratégica consubstancia-se em dois grupos de vetores que se complementam: vetores de orientação e vetores subsidiários. Os vetores de orientação, sobre os quais incide este documento de actualização, norteiam a actividade da Universidade no que se refere a organização e objetivos das funções essenciais para cumprir de forma integrada a sua missão: a investigação, o ensino e a transferência de conhecimento.

### VO1. CONSOLIDAÇÃO DAS “ÁREAS ÂNCORA”

As áreas âncora da Universidade de Évora foram estabelecidas com o objectivo crucial de diferenciação da instituição, de aumentar a sua visibilidade e reputação, de se apresentarem ao exterior como a imagem de excelência da instituição, como meio privilegiado de promover a sua sustentabilidade financeira, científica e pedagógica.

A consolidação das áreas âncora permitirá à UE afirmar-se como um parceiro nacional e internacional incontornável, cuja contribuição seja procurada e valorizada, e um motor da inovação e do desenvolvimento regional nestas áreas, promovendo um maior envolvimento com a comunidade e a criação de emprego qualificado na região.

A concepção inicial das áreas âncora teve sempre subjacente a intenção expressa da sua revisão e adequação regular. Pretendeu-se que este fosse assim um conceito de natureza dinâmica, periodicamente ajustável aos constrangimentos e aos desafios internos e externos à instituição. Os princípios orientadores da sua definição mantêm-se contudo inalterados: relevância para o país e para a região; capacidade científica interna; credibilidade junto dos *stakeholders*; interface de cooperação institucional;



transdisciplinaridade e transversalidade aos diversos espaços científicos da Universidade.

As áreas âncora definidas no Plano de Desenvolvimento Estratégico de 2015 foram ajustadas em 2017. Esta alteração, concertada com o Conselho Geral, procurou adaptar este eixo estratégico da Universidade aos novos desafios do contexto externo e à experiência interna de implementação desta medida de importância fulcral para a instituição.

As áreas âncora neste momento definidas para a Universidade são:

- Mediterrâneo
- Património
- Percursos de Vida e Bem-Estar
- Aeroespacial

#### **OBJETIVO**

Consolidar a diferenciação da Universidade de Évora relativamente às suas congéneres, contribuindo para a sua sustentabilidade financeira, científica e pedagógica.

#### **EIXOS DE ACTUAÇÃO**

1. Reorganizar os centros de investigação, fomentando a produção científica nestas áreas
2. Fomentar a ligação da investigação aos ensinos pós-graduados nas áreas âncora
3. Estabelecer parcerias estratégicas com os actores externos, visando a transferência de conhecimento nestas áreas, crucial para o desenvolvimento regional

## **INDICADORES**

*Estes indicadores procuram mostrar o impacto da aposta nestas áreas, nos três domínios basilares da universidade: ensino, investigação e prestação de serviços à comunidade*

- Alunos em cursos pós-graduados nas áreas âncora
- Artigos indexados na *Scopus* nas áreas âncora
- Receitas próprias de projetos e prestações de serviços nas áreas âncora
- Cátedras de Investigação nas áreas âncora
- Bolsas ERC

## VO2. INTERNACIONALIZAR, CRUZANDO ENSINO E INVESTIGAÇÃO

A Universidade de Évora registou nos últimos anos um crescimento substancial das parcerias internacionais e da mobilidade externa de alunos e funcionários, docentes e não docentes. O objectivo agora, mais ambicioso e mais intencional, é passar do aumento quantitativo destes números para um aumento qualitativo, que permita uma internacionalização mais criteriosa das parcerias e da mobilidade, articuladas com a internacionalização da investigação.

A internacionalização é fundamental para o estabelecimento de parcerias de ensino e de investigação, para a captação de financiamento e de alunos, para a troca de experiências e boas práticas do corpo docente e não docente, e para a formação dos nossos estudantes, desenvolvendo a sua capacidade de adaptação a mercados de âmbito global.

### OBJETIVO

Reforçar a cooperação com os parceiros mais estratégicos, ancorando a internacionalização do ensino na internacionalização da investigação e promovendo fluxos de mobilidade mais proveitosos na captação de financiamento e de alunos, na produção científica e na formação dos estudantes.

### EIXOS DE ACTUAÇÃO

1. Identificar os fluxos relevantes, rever protocolos e seleccionar criteriosamente as entidades parceiras
2. Participar em alianças com instituições de ensino superior europeias visando, através de novos modelos de cooperação em rede, a integração numa das *European Universities* previstas para 2024

3. Aumentar a oferta de ciclos de estudo e de unidades curriculares leccionadas em inglês

### **INDICADORES**

*Os indicadores escolhidos para monitorizar este vector de orientação estratégica procuram identificar a evolução na diversidade internacional da universidade em termos de alunos, docentes, ensinosa e investigação.*

- Cursos em parceria com instituições estrangeiras
- Alunos em mobilidade internacional
- Unidades curriculares oferecidas em inglês
- Cursos oferecidos em inglês
- Alunos estrangeiros
- Receitas próprias de projectos e prestações de serviços com financiamento internacional
- Académicos estrangeiros
- Académicos em mobilidade internacional
- Patentes internacionais registadas

## VO3. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Considerando a evolução recente, e as perspectivas próximas, da contribuição do orçamento do Estado e da estrutura de custos da universidade, é notória a premência de diversificação e alargamento da base de receitas próprias, com uma estratégia focada nas fontes habituais de financiamento da investigação e da prestação de serviços, mas também no apoio do sector privado e na filantropia. Para além da necessidade de resolver o problema estrutural recorrente, é fundamental conseguir recursos adicionais sustentados que permitam recompensar o mérito e possibilitar a justa progressão na carreira.

Esta necessidade de assegurar a sustentabilidade financeira da instituição no médio prazo não deve contudo fazer descurar as responsabilidades da universidade para com os valores da responsabilidade social e ambiental, contribuindo para a formação científica e a participação cívica dos actuais alunos, para o bem-estar das próximas gerações e a sustentabilidade da humanidade.

A responsabilidade social inclui o reconhecimento do dever de desenvolver investigação e prestação de serviços com relevância para as empresas e para as políticas públicas, com efeitos na sociedade e na qualidade de vida dos cidadãos. Inclui igualmente a preocupação com formação e ensino não formal, e transferência de conhecimento, seja em profissões tradicionais, gradualmente em abandono, seja em profissões emergentes no contexto da mudança digital. Sendo desígnio das universidades contribuir para o progresso do conhecimento científico em qualquer domínio, não podemos porém ignorar as exigências da sociedade por soluções para problemas reais, até porque essa é cada vez mais a prioridade das entidades financiadoras da investigação.

A sustentabilidade financeira da universidade é fundamental para a sua sobrevivência, a sustentabilidade social é essencial para uma prestação de serviços de excelência à comunidade, a sustentabilidade ambiental é uma responsabilidade transversal a toda a nossa actividade.

## OBJETIVO

Adoptar o conceito de sustentabilidade na gestão dos recursos da Universidade, conciliando a perspectiva financeira com uma visão ecológica e social do seu funcionamento, assimilando os valores da sustentabilidade e da responsabilidade social em todos os processos e operações internas e contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável da humanidade

## EIXOS DE ACTUAÇÃO

1. Alargar a base das receitas próprias
2. Consolidar o compromisso solidário e humano da universidade
3. Reforçar o compromisso ambiental da universidade

## INDICADORES

*Os indicadores associados a este vector estratégico pretendem mostrar a capacidade da universidade na obtenção de receitas complementares às transferências do orçamento do Estado, a sua relevância no tecido empresarial e no conjunto da sociedade, e a resposta à sua responsabilidade social e ambiental*

- Receitas próprias de projetos e prestações de serviços
- Centros de Investigação financiados
- Cátedras
- Patentes
- *Startups e spin-offs*
- Novos alunos de 1º ciclo não provenientes do CGA
- Valor do Fundo de Apoio Social aos Estudantes da Universidade de Évora
- Capacidade de alojamento de estudantes

- Consumo de electricidade e água
- Gastos com papel



## VO4. UM MODELO EDUCATIVO DE EXCELÊNCIA PARA UMA SOCIEDADE EXIGENTE

Os estudantes são o principal foco da nossa atenção, devemos por isso aspirar a transmitir-lhes a melhor experiência possível de ensino e aprendizagem, proporcionando-lhes uma educação de base científica e humanista, ancorada em investigação de qualidade, e com um apoio ao longo de todo o seu percurso académico que se ajuste às suas necessidades, permitindo-lhes desenvolver todo o seu potencial.

O modelo educativo da Universidade de Évora deve preparar os alunos para a integração numa sociedade globalizada e em permanente transformação, muito exigente em termos de competências, aptidões empreendedoras e capacidade de adaptação e de inovação. Deve também, ao mesmo tempo, formar cidadãos com capacidade de análise crítica, conscientes dos valores éticos, humanistas e ambientais, preparados para aceitar, e respeitar, a diversidade e a multiculturalidade.

### OBJETIVO

Proporcionar um modelo educativo que acompanhe o estudante ao longo de todo o seu percurso na universidade, lhe permita atingir plenamente o seu potencial académico, profissional e pessoal, lhe transmita as competências necessárias e o prepare para os desafios exigentes de uma sociedade global em evolução, formando cidadãos conscientes a nível social, económico, ambiental e cultural.

### EIXOS DE ACTUAÇÃO

1. Melhorar a qualidade da oferta educativa, da gestão dos ciclos de estudos e dos ensinamentos, suportados na investigação
2. Apoiar os alunos durante o seu percurso na universidade e também nas fases de transição, primeiro do ensino secundário para o superior, e depois do ensino para o mercado de trabalho

3. Criação de um modelo formativo inovador de formação avançada, dinâmico e flexível, capaz de responder aos desafios sociais e alinhado com as áreas âncora.

## **INDICADORES**

*Os indicadores propostos neste vector estratégico pretendem monitorizar a qualidade da educação transmitida e o impacto da investigação produzida na Universidade de Évora*

- Satisfação global com o curso
- Alunos de pós-graduação
- Doutoramentos atribuídos
- Citações de artigos *Scopus*
- U.C. com taxas de reprovação superior a 60% (> 30 alunos)
- Taxa de abandono
- Tempo médio de conclusão do curso
- Taxa de empregabilidade dos diplomados

## INDICADORES E METAS

Cada objectivo e cada medida de acção deve ter indicadores próprios de monitorização que auxiliem um rigoroso processo de planeamento, permitindo aferir o grau de execução das medidas e de concretização das metas fixadas para os objectivos.

Contudo, todos os objectivos estratégicos e todas as medidas devem contribuir de forma integrada e ponderada para um conjunto muito restrito de indicadores fundamentais para o sucesso da universidade e para a sua sustentabilidade.

Estes indicadores globais resumem a missão da universidade: produção, socialização e transferência do conhecimento. O plano estratégico de uma instituição de ensino superior não pode ser considerado bem sucedido se todas as metas parcelares forem atingidas mas de tal não resultar um crescimento na atracção de alunos, na produção científica e na capacidade de gerar receitas.

INDICADOR	UNIDADE	FONTE	VALOR ACTUAL <sup>1</sup>	META
<b>GLOBAIS</b>				
<b>Alunos</b>	por académico ETI	SAC	11.37	14
<b>Artigos Scopus</b>		IIFA	0.89	1
<b>Receitas próprias</b>		SADM	34349	<sup>3</sup>
<b>V01: CONSOLIDAÇÃO DAS “ÁREAS ÂNCORA”</b>				
Receitas próprias de projetos e prestações de serviços nas áreas âncora	por académico ETI	SADM	em processo de cálculo	
Alunos em cursos pós-graduados nas áreas âncora <sup>2</sup>		SAC	1.14	1.75
Artigos indexados na <i>Scopus</i> nas áreas âncora <sup>2</sup>		IIFA	em processo de cálculo	
Cátedras de investigação nas áreas âncora	Nº		3	7

Bolsas ERC			0	1
<b>V02: INTERNACIONALIZAR, CRUZANDO ENSINO E INVESTIGAÇÃO</b>				
Cursos em parceria com instituições estrangeiras	Nº	SAC	4	6
Unidades curriculares oferecidas em inglês			-	100
Cursos oferecidos em inglês			1	5
Alunos em mobilidade internacional <i>IN</i>	% alunos	SAC	4.3	5
Alunos em mobilidade internacional <i>OUT</i>			1.5	2.5
Alunos estrangeiros			12.0	15
Receitas próprias de projectos e prestações de serviços com financiamento internacional	por académico ETI	SADM	em processo de cálculo	
Académicos estrangeiros	% académicos ETI	DRH	em processo de cálculo	
Académicos em mobilidade internacional <i>IN</i>		IIFA /SCC	33.2	35
Académicos em mobilidade internacional <i>OUT</i>		DRH	77.4	80
Patentes internacionais registadas	Nº (acumulado)	SCC	3	8
<b>V03: SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>				
Receitas próprias de projetos e prestações de serviços	por académico ETI	SADM	19012	aumentar
Centros de Investigação financiados	Nº	IIFA	16	17
Patentes	Nº		23	35
<i>Startups e spin-offs</i>	(acumulado)	SCC	12	18
Novos alunos de 1º ciclo não provenientes do CGA	% novos alunos 1º ciclo e MI	SAC	22	25
Fundo de Apoio Social aos Estudantes da Universidade de Évora (FASE-UE)	por aluno	SAS	15.8	17
Capacidade de alojamento de estudantes (nº camas)	% alunos		7.9	10
Consumo de electricidade e água	valor líquido real por funcionário	SADM	em processo de cálculo	

Gastos com papel	valor real por funcionário		em processo de cálculo	
<b>V04: UM MODELO EDUCATIVO DE EXCELÊNCIA PARA UMA SOCIEDADE EXIGENTE</b>				
Satisfação global com a universidade	Índice [-4;4]	GPGQ	1.79	2
Alunos de pós-graduação	por académico ETI	SAC	3.85	4.5
Doutoramentos atribuídos		IIFA	0.11	0.15
Citações de artigos <i>Scopus</i>		IIFA	em processo de cálculo	
U.C. com taxas de reprovação superior a 60% (> 30 alunos, s/ avaliados)	Nº	GPGQ	30	0
Taxa de abandono	% alunos		14.66	12
Tempo médio de conclusão do curso	acima plano curricular		em processo de cálculo	
Taxa de desemprego dos diplomados (IEFP)	rácio taxa ES público		1.17	1.15

Notas: <sup>1</sup>. Médias de 3 anos; <sup>2</sup>. Aproximação, classificando por Centro de Investigação; <sup>3</sup>. Dependente do impacto da redução das propinas.