

# Sustentabilidade, transição digital e transdisciplinaridade





Programa de Ação da  
Candidatura a Reitor da Universidade de Évora  
**2022/2026**

**SUSTENTABILIDADE,  
TRANSIÇÃO DIGITAL E TRANSDISCIPLINARIDADE**

*Paulo Quaresma*

Évora, Janeiro de 2022



# Sustentabilidade, transição digital e transdisciplinaridade



*Paulo Quaresma*

Évora, Janeiro de 2022



# ÍNDICE

<b>1. CANDIDATURA A REITOR DA UÉ 2022-2026</b>	
1.1. Contexto e motivação .....	9
1.2. Visão .....	11
<b>2. UNIVERSIDADE DE ÉVORA</b>	
2.1. Caracterização.....	14
2.2. Análise .....	14
2.2.1. Ensino .....	15
2.2.2. Investigação .....	16
2.2.3. Transferência de conhecimento.....	17
2.2.4. Socialização do conhecimento.....	18
2.2.5. Recursos humanos .....	18
2.2.6. Recursos financeiros .....	19
<b>3. LINHAS ESTRATÉGICAS</b>	
3.1. Pilares .....	21
3.1.1. Ensino .....	22
3.1.2. Investigação .....	24
3.1.3. Inovação .....	26
3.1.4. Sociedade .....	27
3.1.5. Internacionalização .....	27
3.2. Eixos de suporte .....	28
3.2.1. Estrutura orgânica e funcionamento .....	29
3.2.2. Recursos Humanos .....	32
3.2.3. Instalações .....	34
3.2.4. Financiamento .....	35
3.2.5. Imagem e Comunicação .....	36
<b>4. PLANO ESTRATÉGICO</b>	
4.1. Objetivos e planos de ação .....	38
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48

# Sustentabilidade, transição digital e transdisciplinaridade



## 1. CANDIDATURA A REITOR DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA 2022-2026

### 1.1. Contexto e motivação

A minha candidatura a Reitor da Universidade de Évora para o período 2022-2026 surge como consequência natural de um percurso que se iniciou em 1997 e que me levou, por um lado, a adquirir e a fortalecer um conjunto de competências fundamentais ao exercício destas funções e, por outro, a conhecer profundamente a Universidade de Évora, a cidade e a região onde está inserida, bem como as diversas Instituições do Sistema Científico e Tecnológico Nacional e o seu funcionamento.

Iniciei funções na Universidade de Évora no ano letivo de 1997/1998, como Professor Auxiliar Convidado no Departamento de Matemática. Logo nesse ano letivo, fui eleito Secretário do Conselho Científico da Área Departamental de Ciências Exatas (ADCE), tendo posteriormente sido eleito para Vice-Presidente do referido Conselho e, também, para Vice-Presidente do Conselho Diretivo da ADCE. Estive diretamente envolvido na criação de Departamento de Informática, tendo sido seu Presidente durante dois mandatos. Em paralelo, exerci funções em várias Comissões de Curso, enquanto Presidente ou Adjunto, tendo tido responsabilidades diretas em diversas propostas de criação ou de reformulação de cursos, desde Licenciaturas a Doutoramentos, passando por Mestrados. Tenho também sido membro de diversos Conselhos Científicos (Geral, da Escola de Ciências e Tecnologia e do IIFA), bem como de Conselhos Pedagógicos, do Senado e da Assembleia de Representantes da ECT.

Em Janeiro de 2009, fui eleito Presidente da recentemente criada Escola de Ciência e Tecnologia, tendo tido a responsabilidade de, ao ser o seu primeiro Presidente, definir, em conjunto com os restantes órgãos, o seu funcionamento e articulação com a Reitoria e as outras unidades orgânicas.

Em 2014, iniciei funções como Vice-Reitor para a Investigação e Desenvolvimento, Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade de Évora, tendo desempenhado esse cargo até 2018. No contexto destas funções, fui, entre outros cargos, Presidente da RRCTA – Rede Regional de Ciência e Tecnologia do Alentejo, Presidente do Conselho de Administração do Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo e Presidente da Mesa da Assembleia da ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo.

Tive, portanto, a oportunidade de conhecer profundamente a realidade das diversas Instituições do Alentejo relacionadas com o Ensino Superior, a Investigação e Desenvolvimento e a Inovação, bem como estabelecer redes de colaboração entre elas e potenciar o desenvolvimento de projetos integrados e agregadores. Estabeleci, ainda, colaborações efetivas a nível internacional, salientando-se a criação do polo da Universidade de Évora em São Tomé e Príncipe, os acordos com Universidades de Marrocos e com Universidades de Macau e da República Popular da China.

De Fevereiro de 2021 até Janeiro de 2022, fui nomeado Vogal do Conselho Diretivo da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, tendo cessado funções antes da formalização da presente candidatura. No âmbito deste cargo, e para além do profundo conhecimento que adquiri sobre o funcionamento e organização das componentes de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior a nível nacional, fui o elemento responsável pela articulação com a Comissão Europeia em diversas áreas, tais como a Ciência Aberta, a Transição Digital, a Inteligência Artificial e a super-computação, sendo membro do “Governing Board” de diversas estruturas europeias.

Entretanto, e no âmbito de concursos públicos internacionais na Universidade de Évora, passei a Professor Associado em 2002 e a Professor Catedrático em Abril de 2020.

Neste contexto, e tendo em conta o conhecimento e experiência adquiridos, bem como a profunda reflexão que tenho efetuado sobre a Universidade de Évora, o Sistema Científico e Tecnológico Nacional e as redes Europeias e Mundiais, considero que é meu dever candidatar-me a Reitor da Universidade de Évora.

Efetivamente, considero que, por um lado, reúno um conjunto de conhecimentos e de competências necessários ao sucesso no cargo de Reitor e que, por outro, a Academia, bem como entidades externas, regionais, nacionais e internacionais, me reconhecem esses conhecimentos e competências.

Para além disto, a sociedade, em geral, e as Universidades, em particular, têm vindo a viver momentos complexos, de transição para novas realidades, que colocam desafios altamente exigentes e requerem capacidade de adaptação e de previsão do futuro, bem como uma atuação pró-ativa e precaucionária, motivadora, agregadora, colaborativa e mais descentralizada e disruptiva.

Estou convicto de que, em conjunto com uma equipa reitoral coesa e competente e em forte ligação com toda a comunidade académica, reúno ótimas condições para ultrapassar tais desafios com sucesso; e é com essa convicção e total empenho que apresento a minha candidatura a Reitor da Universidade de Évora.

## 1.2. Visão

A Universidade de Évora define, no artigo 2º dos seus Estatutos, a sua missão:

### Artigo 2º – Missão e fins

1 — A Universidade de Évora, também designada abreviadamente por Universidade ou UÉ, é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, que, através da articulação do estudo, da docência e da investigação, se integra na vida da sociedade.

### 2 — São fins da Universidade:

- a) A produção de conhecimento através da investigação científica e da criação cultural, envolvendo a descoberta, aquisição e desenvolvimento de saberes, artes e práticas de nível avançado;
- b) A prática constante do livre exame e da atitude de problematização crítica;
- c) A socialização do conhecimento por via da transmissão escolar, da formação ao longo da vida, da transferência para o tecido socioeconómico e da sua divulgação pública;
- d) Contribuir para a transferência e valorização do conhecimento e criação artística;
- e) A prestação de serviços à comunidade e, em particular, a promoção do desenvolvimento do país e, em especial, da região em que se insere;
- f) O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras e a promoção da mobilidade de estudantes e diplomados;
- g) Contribuir para a cooperação internacional e para a promoção do diálogo intercultural, com especial destaque para os países europeus e aqueles a quem nos ligam laços históricos, como os países lusófonos e os do Mediterrâneo.

Tendo em conta esta missão e fins, propõe-se neste programa que a Universidade de Évora assuma como visão um ambiente transdisciplinar de criação e socialização do conhecimento e de promoção da inclusão, da transição digital e da sustentabilidade.

### **A concretização desta visão tem em conta a persecução dos seguintes objetivos estratégicos:**

- a) Melhorar a qualidade do ensino, fornecendo aos estudantes os conhecimentos e as competências relevantes para o seu sucesso profissional e exercício de uma cidadania ativa;
- b) Afirmar a Universidade de Évora internacionalmente na criação de conhecimento, promovendo áreas de investigação de excelência, transdisciplinares e alinhadas com a sustentabilidade, inovação, transição digital e inclusão;
- c) Promover o empreendedorismo na comunidade académica e assumir a Universidade de Évora como uma das instituições líder na transferência e translação de conhecimento;
- d) Aprofundar os mecanismos de cooperação nacional e internacional, integrando ativamente redes de investigação internacionais e contribuindo para o desenvolvimento da Região Alentejo, do País e do Mediterrâneo em geral;
- e) Atrair mais estudantes e promover o seu desempenho académico, bem como atrair novos talentos nas diferentes Ciências, Artes e Humanidades;
- f) Promover as fontes de receita própria e a sustentabilidade financeira e do campus da Universidade de Évora, enquanto universidade pública e peça fundamental do ensino superior e da investigação científica em Portugal;
- g) Proporcionar condições de trabalho adequadas e motivar e qualificar os recursos humanos da Universidade de Évora, nomeadamente, professores, investigadores e pessoal não docente.

Para se atingir estes objetivos, considero fundamental definir linhas orientadoras que agreguem a comunidade académica num projeto abrangente, que contribuam para os objetivos definidos e para a satisfação dos atuais desafios sociais.

Os principais desafios sociais atuais passam pelo caminho para a sustentabilidade, seja ela da sociedade ou das instituições e, para percorrer esse caminho, será necessário adotar metodologias transdisciplinares e prever e executar processos de transição digital que suportem essa sustentabilidade.

Só assumindo de uma forma clara e objetiva estes desafios, a Universidade de Évora terá a possibilidade de vir a ser uma Instituição de Ensino Superior inovadora, diferenciadora e tornar-se uma referência neste domínio, a nível nacional e internacional.

Neste sentido, propõe-se que a Universidade de Évora adote, para os próximos quatro anos, as seguintes linhas orientadoras:

### **SUSTENTABILIDADE, TRANSIÇÃO DIGITAL E TRANSDISCIPLINARIDADE.**

# Sustentabilidade, transição digital e transdisciplinaridade



## 2. UNIVERSIDADE DE ÉVORA

### 2.1. Caracterização

A Universidade de Évora é constituída por seis unidades orgânicas – Escola de Artes, Escola de Ciências Sociais, Escola de Ciências e Tecnologia, Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano, Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus, Instituto de Investigação e Formação Avançada – e, de acordo com o “Relatório de Atividades e Contas Consolidadas – 2020”, tem 8062 alunos inscritos, 569 docentes, 100 investigadores e 390 funcionários não docentes.

Por outro lado, e de acordo com o portal institucional [www.uevora.pt](http://www.uevora.pt), a UÉ disponibiliza 39 Licenciaturas e Mestrados Integrados, 53 Mestrados, 31 Doutoramentos e 12 cursos de Pós-Graduação.

Em 2019/2020, diplomaram-se 1411 alunos, sendo 1012 de Licenciatura ou Mestrado Integrado, 339 de Mestrado e 60 de Doutoramento. No mesmo ano, houve 92 mobilidades “in” de estudantes e 52 mobilidades “out”.

Existem 18 Unidades de Investigação com sede ou polo na Universidade de Évora e seis Cátedras de Investigação.

A Universidade possui, ainda, três Herdades Experimentais, um Hospital Veterinário, uma participação maioritária no Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia e a participação no Centro Ciência Viva de Estremoz, bem como em diversos consórcios ou associações.

Ainda relativamente a 2019/2020, a receita total foi de 60.450.301€ e a despesa de 59.576.321€.

### 2.2. Análise

A informação apresentada acima, ainda que aparentemente completa, representa uma visão resultante de um corte temporal realizado em 2020 e, só por si, não é suficientemente informativa para permitir uma análise detalhada da situação atual da Universidade.

Para tal, é necessário analisar a evolução, nas diferentes vertentes de atuação da Universidade de Évora, ao longo dos últimos anos, bem como enquadrar adequadamente esta informação no contexto regional, nacional e internacional.

### 2.2.1. Ensino

Em 2020/2021, a UÉ tinha 8062 alunos inscritos, sendo 5312 de Licenciatura ou Mestrado Integrado, 1904 de Mestrado, 815 de Doutoramento e 31 de Pós-Graduação ou outras formações.

Estes números revelam uma forte dependência da formação inicial (65% dos alunos), uma reduzida capacidade de manutenção desses alunos nas formações de 2º e 3º ciclos e um número extremamente baixo de alunos em pós-graduação ou em formações não conducentes a grau académico.

Por outro lado, uma análise da evolução ao longo dos últimos anos revela um crescimento positivo no número total de inscritos (de 7009 em 2018/2019 para 8062 em 2020/2021), mas uma análise mais profunda revela que esse aumento foi obtido essencialmente devido ao aumento do número de ingressos a nível do 1º ciclo (de 1325 em 2018/2019 para 1859 em 2020/2021), tendo-se mantido razoavelmente estáveis os ingressos nos restantes ciclos de ensino.

Acresce que o número total de diplomados em 2019/2020 foi 1411: 1012 em Licenciatura ou Mestrado Integrado, 339 em Mestrado e 60 em Doutoramento. Ou seja, dos 4765 alunos inscritos em 2019/2020 em Licenciatura ou Mestrado Integrado, somente 21% se graduaram; dos 1890 inscritos em Mestrado, somente 17% se graduaram; e, dos 787 inscritos em Doutoramento, somente 7% terminaram o seu grau. Se considerarmos a duração de cada ciclo de formação, infere-se, de imediato, que existe um grave problema de insucesso académico na Universidade de Évora, que é fundamental atacar de uma forma decidida e integrada.

Um outro aspeto que ressalta da análise da distribuição dos alunos inscritos pelos diversos ciclos de formação é a quase total inexistência de ofertas formativas não conducentes a graus académicos. Efetivamente, 31 alunos inscritos em 2020/2021 em “outras formações” é um indicador claro de que a Universidade de Évora não está a cumprir minimamente a sua missão de socialização de conhecimento e de garantia de oportunidade de uma formação ao longo da vida para a comunidade onde está inserida.

Por outro lado, a oferta formativa conducente a um grau académico, especialmente a de 1º ciclo, tem sofrido fortes desequilíbrios na procura por parte dos estudantes (vejam-se as variações a nível da oferta e da procura dos cursos na área de Engenharia). Tal situação requer, também, uma intervenção decidida e disruptiva, quer a nível interno, quer a nível externo, na relação com a região e as entidades reguladoras (DGES e MCTES).

Na componente de internacionalização do ensino, verifica-se a existência de 1520 estudantes estrangeiros (18.85% do total) de 68 nacionalidades distintas. Este é um

indicador extremamente positivo, que indicia uma capacidade de atração significativa e que é importante manter e potenciar. Contudo, uma análise mais pormenorizada revela que esta capacidade de atração se concentra sobretudo nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (52%) e do Brasil e Timor-Leste (27.6%), sendo bastante reduzida na União Europeia (6.3%) e no resto do Mundo (13.5%). Esta situação requer uma estratégia abrangente e a definição de prioridades e de um plano concreto de atuação (na linha, por exemplo, do que foi iniciado em 2014, em S. Tomé e Príncipe e em Cabo Verde, e, em 2015, em Macau e na China).

### 2.2.2. Investigação

A área de investigação na Universidade de Évora conta com uma unidade orgânica específica – o Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA) – onde as unidades de investigação e as Cátedras se encontram integradas.

De acordo com o relatório de atividades de 2020, na última avaliação da FCT foram avaliadas como “Excellent” ou “Very Good” 18 unidades de investigação, correspondendo a 77.8% do total das unidades sediadas ou com polos na UÉ.

Para além das unidades de investigação, a UÉ lidera ou participa em alguns dos Laboratórios Associados recentemente aprovados para financiamento pela FCT, bem como em sete Laboratórios Colaborativos.

Foi, ainda, aprovada a constituição de oito Cátedras de Investigação em diversas áreas do conhecimento e em parceria com entidades externas.

O financiamento obtido através de projetos de investigação foi sensivelmente de 8M€, em 2020, o que representa um pouco mais de 13% das receitas totais da instituição.

No entanto, e tal como no que respeita ao ensino, é importante efetuar uma análise mais fina destes indicadores:

- O valor do financiamento via projetos de investigação (8M€) corresponde a cerca de 13% das receitas totais da UÉ. Este é um valor que é muito inferior ao de Universidades nacionais de referência e significa que a UÉ ainda está muito longe do desejável em termos da obtenção de financiamento competitivo, bem como uma forte dependência das dotações provenientes do OE;
- O número de projetos submetidos e aprovados na mais recente chamada da FCT (2021) é muito preocupante, tendo sido aprovados para financiamento apenas quatro (4) projetos com coordenação da UÉ. Associada a esta situação, houve uma

forte diminuição no número de candidaturas, que refletirá, certamente, não apenas alguma desmotivação devido às reduzidas taxas de aprovação por parte da FCT, mas também fatores internos, que é importante analisar e resolver;

- A aprovação e constituição de novas Cátedras de Investigação, sendo, em si, um aspeto positivo e potenciador de investigação e sinergias em áreas específicas, deixou de implicar a sua candidatura e reconhecimento por parte da FCT. Neste sentido, embora potencialmente positivas, deixaram de ter uma componente de avaliação externa por parte da entidade pública que financia e regulamenta a investigação científica em Portugal, o que lhes diminui a credibilidade e o acesso a financiamento. Esta é, certamente, uma questão a alterar, visando a avaliação e o reconhecimento das Cátedras por parte da FCT.
- O aumento que se tem verificado, nos últimos anos, na participação em Laboratórios Associados e em Laboratório Colaborativos é bastante positivo e deve ser realçado. Mas é importante refletir sobre os projetos e financiamento associados que foi possível captar para a Universidade com base nestas participações. A informação disponível é que o financiamento direto que irá ser obtido via Laboratórios Associados e Laboratórios Colaborativos será bastante reduzido e que será via participação em projetos que será possível maximizar esta fonte de receitas. Para tal, será necessário criar uma estratégia abrangente de participação e envolvimento dos investigadores nestas atividades, o que até ao momento não aconteceu.

A necessidade de uma estratégia ambiciosa, abrangente e motivadora, para a área de investigação é algo que ressalta da análise efetuada e que deverá constar do plano de uma futura Reitoria. A execução dessa estratégia deverá ser liderada pela unidade orgânica com essa responsabilidade – o Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA). Ao contrário da situação existente atualmente, que se infere pela análise do relatório de atividades, é fundamental que o IIFA assuma em pleno as suas competências, autonomia e responsabilidade, articulando as unidades de investigação que o compõem, em estreita articulação com o plano estratégico da Instituição, explorando e potenciando as capacidades de colaboração interna.

### **2.2.3. Transferência de conhecimento**

Relativamente à componente de transferência de conhecimento, o relatório de atividades de 2020 identifica a realização de 133 contratos de prestação de serviços especializados (I&D Aplicada), num valor global de 1.3M€ (1.8M€ em 2019 e 1.9M em 2018).

Existem 1001 protocolos de colaboração ativos (fonte: [www.uevora.pt](http://www.uevora.pt)), 108 pedidos de patentes nacionais e internacionais (32 concedidas) e 16 start-ups e spin-offs da Universidade de Évora.

Um dos principais potenciais dinamizadores desta vertente é o Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia (PACT), em que a UÉ é um parceiro maioritário, e que integra os Institutos Politécnicos de Portalegre, de Beja e de Santarém, bem como outras entidades privadas. O PACT está a iniciar uma fase ambiciosa de expansão, com a construção de novos edifícios e a associação e a integração de novas entidades, públicas e privadas.

É, ainda, de realçar a relevância, neste eixo, do Hospital Veterinário da Universidade de Évora, que tem uma importante atividade de serviço à comunidade, numa área em que a UÉ tem uma presença diferenciadora de outras Instituições de Ensino Superior. No entanto, da análise dos relatórios de atividade, não é possível obter informação sobre o equilíbrio financeiro desta unidade.

Em suma, da análise desta vertente, ressalta que, sendo certo que a região do Alentejo tem um tecido empresarial reduzido, comparativamente com outras regiões do País, esta é, naturalmente, uma vertente que necessita de um reforço e de uma aposta estratégica. Efetivamente, 2.1% de receitas provenientes deste eixo é um valor muito reduzido, comparativamente com outras Universidades portuguesas, e que requer a tomada de ações concretas e a adoção de incentivos.

#### **2.2.4. Socialização do conhecimento**

O relatório de atividades de 2020 identifica 1117 atividades culturais e artísticas realizadas durante o ano de 2020, sendo 503 pela Escola de Artes, 244 pela Escola de Ciências Sociais, 343 pela Escola de Ciências e Tecnologia e 27 pela Escola de Enfermagem S. João de Deus. Estas atividades dividem-se em várias classes: divulgação científica, aulas abertas, cinema, composição de obras musicais, concertos, conferências, exposições, atuações, prémios, teatro, tertúlias, visitas de estudo e congressos e jornadas.

Este é um indicador extremamente relevante e revelador de uma grande atividade por parte das várias Escolas. No entanto, verifica-se que somente 141 destes eventos foram divulgados de uma forma integrada, pela Divisão de Comunicação.

Além das referidas, são, ainda, de salientar as iniciativas “Universidade Saudável”, “Universidade Popular Túlio Espanca” e o “Programa Alumni”.

#### **2.2.5. Recursos humanos**

A 31 de Dezembro de 2020, o Grupo Público Universidade de Évora (inclui os SASUÉ, a ZEA e o PACT) possuía 1146 funcionários, sendo 1059 pertencentes à UÉ. Destes 1059, 807 (76%) possuíam um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, 208 (20%) um contrato a termo resolutivo certo, 8 (1%) um contrato a termo resolutivo incerto e 36 exerciam funções em Comissão de Serviço. A idade média dos funcionários da UÉ era, em Dezembro de 2020, de 50,7 anos.

O relatório de atividades da 2020 da Universidade de Évora identifica a abertura de concursos para docentes (31), investigadores (33) e não docentes (40). Nos concursos para docentes e investigadores incluem-se concursos internacionais, “internos” (artigo 77º DEO), CEEC individual e institucional e concursos associados a projetos.

O número de concursos para pessoal docente permitiu uma melhoria na percentagem de docentes Catedráticos e Associados, na linha do previsto no ECDU, mas não é referido em nenhum documento institucional a existência de um planeamento a curto ou médio prazo sobre os concursos a abrir e os critérios subjacentes à sua abertura. De igual forma, não é referido um planeamento para a progressão dos funcionários não docentes, nem a forma como se perspetiva a resolução da situação dos mais de 20% de funcionários com contratos a termo ou o processo de rejuvenescimento da Universidade, que importa acautelar.

### 2.2.6. Recursos financeiros

O Grupo Universidade de Évora apresentou resultados positivos, em 2020, de 2.6M€, contrastando com um resultado negativo, em 2019, de 1.1M€.

Este é um resultado bastante positivo, obtido num contexto de adversidade, mas que requer uma análise mais detalhada:

- Cerca de 77% das receitas são provenientes da rubrica “transferências correntes e subsídios à exploração”, sendo cerca de 57% provenientes de transferências do Orçamento de Estado;
- As propinas e outras taxas representam cerca de 12% do total de receitas da Universidade, reforçando a indicação de que a sua eventual redução ou abolição implicaria um correspondente aumento nas transferências via OE;
- Prestações de serviço e vendas representam cerca de 5% do total de receitas da Universidade, situando-se este valor claramente abaixo do desejável;
- Os gastos com o pessoal tiveram um aumento de cerca de 850 mil euros, de 2019 para 2020, e são semelhantes às receitas de “transferências correntes e subsídios à exploração” e superiores, em 10M€, às transferências via Orçamento de Estado. Em suma, embora tenha apresentado resultados positivos em 2020, a Universidade de Évora depende excessivamente de transferências correntes e subsídios à exploração para garantir o seu equilíbrio financeiro. Uma eventual diminuição da componente “subsídios de outras entidades” (FCT, CCDRA, CE, etc.), que, em 2020, totalizou 12.2M€, colocaria a UE sob forte pressão financeira.

# Sustentabilidade, transição digital e transdisciplinaridade



### 3. LINHAS ESTRATÉGICAS

Conforme referido em “1.2. Visão”, as linhas estratégicas da presente proposta são:

#### SUSTENTABILIDADE, TRANSIÇÃO DIGITAL E TRANSDISCIPLINARIDADE

Efetivamente, a sustentabilidade é o principal desafio societal atual e requer, para se ter sucesso, a adoção de abordagens transdisciplinares e de processos de transição digital.

A Universidade de Évora deve assumir, de uma forma clara e objetiva, estas linhas orientadoras, visando o seu posicionamento como uma Instituição de Ensino Superior inovadora e uma referência relevante neste domínio, a nível nacional e internacional.

Subjacentes a elas estão as seguintes orientações estratégicas:

- Uma **UÉ** mobilizada e agindo de uma forma integrada para o objetivo “**sustentabilidade**”, lato sensu, conforme definição na Agenda 2030 da ONU de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, bem como assumindo o seu carácter inclusivo e uma responsabilidade ética com o meio envolvente e a comunidade;
- Uma **UÉ** em processo de plena transição digital, incluindo uma “**UÉ digital**” (desmaterialização dos processos) e uma “**UÉ metaverso**” (modelo virtual dual da Universidade);
- Uma **UÉ transdisciplinar**, em que as diversas áreas científicas e culturais estão envolvidas e participam, desde o início do processo de criação de conhecimento e sua transmissão.

#### 3.1. Pilares

A visão apresentada para a Universidade de Évora, bem como as linhas estratégicas propostas, requerem a identificação dos pilares de suporte a uma adequada execução de um plano estratégico, a aprovar e adotar pela Academia.

Neste sentido, consideram-se essenciais os seguintes pilares:

**ENSINO:** O processo de ensino/aprendizagem é o principal pilar da Universidade e, de uma forma mais pertinente num momento como o atual, o aluno deve ser o principal elemento deste processo. Este é o pilar de suporte de toda a estrutura “Universidade”, mas deverá ter a capacidade de se adaptar a novos processos de aprendizagem, a novas formações e a um ensino ao longo da vida;

**INVESTIGAÇÃO:** A produção de conhecimento é um pilar base da Universidade, que “alimenta”, embora de uma forma não exclusiva, os outros pilares e que lhe permite assumir a sua missão na sociedade. Este processo deverá ter em conta os desafios sociais atuais, mas não deverá ser condicionado por uma lógica imediatista de mercado, devendo pelo contrário influenciá-lo pró-ativamente a prazo;

**INOVAÇÃO:** O conhecimento produzido, para além de ser transmitido aos alunos, deverá, sempre que possível, ser transferido para a sociedade. Este é um processo que contribui, de uma forma decisiva, para a missão da Universidade e que permite a injeção na sociedade de mais-valias associadas à produção de conhecimento;

**SOCIEDADE:** A Universidade só pode atingir a plenitude através da sua completa integração na sociedade onde se insere. Neste sentido, o pilar “Sociedade” assume toda a sua importância, devendo a Universidade contribuir ativamente para os desafios sociais existentes;

**INTERNACIONALIZAÇÃO:** Num mundo global e em rápido processo de transição digital, a internacionalização é um pilar sem o qual a estrutura Universidade não conseguirá ter sucesso e atingir os seus objetivos. Qualquer dos outros pilares – Ensino, Investigação, Inovação e Sociedade – necessitam de suporte do pilar Internacionalização para o seu desenvolvimento e sucesso. Sem este pilar, a Universidade dificilmente terá capacidade de sair de um registo regional e de uma muito limitada influência na sociedade, bem como de assumir em plenitude a sua missão e visão.

É importante realçar a necessidade de criação de uma forte ligação entre todos estes pilares da Universidade. Nenhum deles existe de uma forma independente dos outros e, só com a afirmação e potenciação de todos eles, será possível o crescimento equilibrado e sustentado da Universidade como um todo.

### **3.1.1. Ensino**

O Ensino é o principal pilar da Universidade, devendo ser devidamente valorizado, mas é fundamental que tenha a capacidade de se adaptar ao contexto e ao tempo em que vivemos e de interagir de uma forma coordenada com os restantes pilares.

Neste sentido:

- A adoção plena de um sistema de ensino/aprendizagem centrado no aluno e na valorização do professor e suportado por ferramentas digitais deve ser plenamente assumida. Note-se, no entanto, que a interação docente-aluno é fundamental para o sucesso deste processo e não deve ser substituída por sistemas virtuais, mas sim

complementada por esses sistemas. A transição digital é um processo fulcral para suportar a implementação deste novo modelo de ensino, mas não é um substituto ou uma solução só por si. Para tal, é fundamental, por um lado, dotar a Universidade de estruturas físicas e computacionais adequadas e, por outro, capacitar os docentes da Universidade para este novo modelo de aprendizagem.

De forma a melhor suportar este novo modelo, propõe-se a criação da “UÉ metaverso”, espaço virtual representativo da Universidade em que, através de metodologias de Inteligência Artificial e de realidade aumentada, alunos e docentes poderão interagir e potenciar o processo de aprendizagem.

A Universidade de Évora, pela sua dimensão e características, reúne todas as condições para ser inovadora e disruptiva nesta área e tornar-se pioneira, em Portugal, na adoção de novos modelos de Ensino/Aprendizagem.

- A componente formativa, conducente ou não a graus académicos, deve ser objeto de uma reflexão profunda.

Está a UÉ a ter capacidade de adaptar a sua oferta formativa para dar resposta aos grandes desafios sociais dos nossos tempos? Sabendo-se que os grandes desafios requerem abordagens transdisciplinares, a digitalização/modelação digital e visam a sustentabilidade de processos ou de sistemas, considero que a oferta formativa da UÉ ainda é demasiado compartimentada em áreas científicas e que deve ser acelerado o processo da sua reformulação/revisão, tendo em conta estes objetivos. Não se propõe, obviamente, “começar do zero” e é importante ter como base a oferta formativa existente, que se encontra razoavelmente consolidada (nomeadamente, a nível da formação conducente a graus académicos), mas existe um claro espaço para revisões de planos curriculares, criação e adoção de unidades curriculares transversais e, mesmo, novas formações. Um foco especial deve ser dado à formação ao longo da vida (não conducente a grau) que, como acima se referiu se encontra numa fase incipiente.

- A interação com os outros pilares deve ser objeto de uma análise e reflexão profundas, sendo fundamental que o Ensino esteja fortemente articulado com a investigação realizada (produção de conhecimento) e que existam mecanismos consolidados que permitam que os alunos possam ser agentes ativos no processo de transferência para a sociedade do conhecimento adquirido e produzido (inovação). Propõe-se que os alunos, não só dos 2º e 3º ciclos, mas também dos últimos anos do 1º ciclo, tenham contacto e uma colaboração direta em atividades de investigação.

- O pilar “Ensino” deve ter em conta que a UÉ está integrada numa região – Alentejo – e num País – Portugal – com características e problemas próprios e que é importante que haja, por parte da Universidade, uma contribuição efetiva para a sua resolução. A oferta formativa da UÉ, tal como referido anteriormente, deve abordar os principais desafios sociais atuais, mas dando uma especial atenção às especificidades da região e do País.

- No contexto do ponto anterior, é de realçar a importância da recentemente criada “Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano” e da necessidade de, não só potenciar a atual oferta formativa, mas também de desenvolver uma nova oferta formativa coerente nesta área, em forte articulação com os pilares da investigação, da inovação e da sociedade/comunidade. Esta é uma área que não pode ser suportada por iniciativas pontuais e não integradas numa estratégia de colaboração com os principais atores regionais e nacionais. A ligação à ARS Alentejo e ao HESE – Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE, é fundamental e não acessória, bem como a potenciação do Laboratório de Investigação conjunto entre a UÉ e o HESE – “Centro de Investigação e Formação em Doenças Cardiovasculares” (CORE) – criado, sob a minha tutela, há alguns anos.
- A importância da articulação do pilar “Ensino” com o pilar “Internacionalização” é um facto crítico: é fundamental para a Universidade de Évora ter a capacidade de sucessivamente cativar e captar os melhores alunos e docentes, a nível mundial, e, de forma mais específica, em áreas de aposta estratégica. Note-se que, neste momento, quase 20% dos alunos da UÉ são internacionais, o que indicia a importância deste pilar na componente “Ensino”. No entanto, para melhorar os níveis de internacionalização, em termos quantitativos e qualitativos, é importante demonstrar a efetiva capacidade, dinamismo e desempenho da UÉ nos vários pilares de atuação, divulgando as suas opções estratégicas e definindo planos e ações concretas de internacionalização, tanto de alunos como de docentes, em mobilidade “in” e “out”.
- Salienta-se, ainda, a existência de um grave problema de insucesso escolar na UÉ, tal como ficou explicitado na secção 2. Este insucesso tem origem em diversos fatores e, como tal, requer uma abordagem abrangente e coordenada. Um primeiro passo que se propõe para lidar com este problema é a aplicação de metodologias de ciência de dados e de inteligência artificial para modelar as situações de insucesso e para detetar e alertar para situações de potencial risco. Será com base nos resultados deste estudo que se poderão tomar medidas concretas de combate a este tão grave problema da Universidade.

### **3.1.2. Investigação**

O pilar “Investigação” tem uma importância fundamental para a afirmação da Universidade de Évora no contexto nacional e internacional. É um pilar que “alimenta” todos os outros e, sem uma investigação de qualidade e reconhecida internacionalmente, não será possível à UÉ atingir com sucesso a sua visão.

De forma a cumprir este desígnio, proponho uma forte aposta na investigação realizada na Universidade de Évora, nomeadamente, através de:

- Adoção de estratégias abrangentes e inovadoras que articulem este pilar com os demais, congregando as sinergias de toda a Academia no objetivo comum a alcançar: Sustentabilidade, Transição Digital e Transdisciplinaridade.
- Aumento da abrangência do atual foco em áreas âncora, que considero serem demasiado compartimentadas em áreas científicas, tendo em vista a linha agregadora agora proposta. Esta alteração visa atingir o objetivo de que a UÉ adote uma visão única e que toda a Academia junte sinergias nesse sentido, tanto mais que a linha orientadora proposta é totalmente inclusiva, não excluindo nenhuma área da Universidade;
- Incremento da intervenção da unidade orgânica que integra a investigação na UÉ – o IIFA, Instituto de Investigação e Formação Avançada –, através do aumento da sua responsabilidade e autonomia, nomeadamente, na efetiva articulação da investigação realizada nas unidades e Cátedras que o compõem, visando um contributo coordenado e flexível para a visão e estratégia da Universidade. O IIFA deverá, ainda, assumir na sua plenitude as competências previstas estatutariamente e não ter uma dependência direta da equipa reitoral;
- Reforço do apoio, através do IIFA, às Cátedras da UÉ. Este apoio pressupõe a apresentação, discussão e aprovação, para cada Cátedra, de um plano estratégico e de um processo de avaliação por parte da FCT. Efetivamente, os objetivos das Cátedras atuais (Biodiversidade, Energias Renováveis, Património Imaterial e Saber-Fazer Tradicional, Património Sustentável, Ciência e Tecnologia Aeroespacial, Estudos Ibéricos, Lifespan e High Performance Computing) enquadram-se perfeitamente nas linhas orientadoras propostas, mas é fundamental garantir a sua integração nas atividades da Universidade, bem como realizar processos periódicos de avaliação por entidades externas;
- Articulação com o pilar do “Ensino” através, conforme acima referido, da integração, o mais cedo possível, dos alunos em atividades de investigação. Tal integração deverá ser obrigatória a nível dos 2º e 3º ciclos e desejável nos anos finais dos 1ºs ciclos. Esta ligação permitirá, por um lado, a captação dos melhores alunos para futuras atividades de investigação e, por outro, suportará, de uma melhor forma, os processos de acreditação das formações académicas perante a A3ES;
- Criação de mecanismos simples de suporte à transferência de conhecimento / inovação. Estes mecanismos deverão tipificar as diversas situações (ex: registo de patentes, criação de spin-offs) e permitir que os investigadores selecionem a situação desejada, sendo todo o processo necessário à sua concretização responsabilidade da estrutura de apoio;

- Em ligação com o pilar “Inovação”, criação de canais de comunicação com a comunidade regional, nacional e internacional, de forma a facilitar a colaboração e a resposta a efetivos desafios que sejam colocados. A proposta de criação da “UÉ digital” potenciará, tal como para o pilar “Ensino”, este processo de ligação à comunidade e transferência de conhecimento. Permitirá, ainda, uma mais fácil criação de redes de colaboração científica e a criação de novos consórcios e candidaturas a financiamentos competitivos;
- Relativamente à relação com o pilar de internacionalização, a adoção de uma estratégia clara e de resposta aos atuais desafios societários, bem como a criação da “UÉ metaverso”, irão permitir uma maior visibilidade e impacto da Universidade de Évora, com o conseqüente incremento no número de colaborações internacionais. Propõe-se, ainda, a adoção de uma política pró-ativa de cativação e contratação de investigadores internacionais de qualidade amplamente reconhecida.

### 3.1.3. Inovação

O pilar “Inovação” representa o processo de transferência e translação do conhecimento criado na Academia para a sociedade. Este é um pilar extremamente importante no cumprimento da missão da Universidade, mas, conforme ressalta da análise efetuada na secção 2, a UÉ necessita de aumentar a aposta nesta vertente e facilitar a implementação dos procedimentos associados. O PACT – Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia – é um instrumento fundamental neste processo, mas é preciso agilizar e incrementar a ligação entre a investigação realizada e a sua transferência.

Para atingir este objetivo:

- Tal como referido na subsecção anterior, urge tipificar e simplificar as formas possíveis de transferência de conhecimento. As estruturas da Universidade e do PACT deverão libertar os investigadores dos processos administrativos inerentes a estes processos. Propõe-se seguir um modelo semelhante ao implementado em Israel, em que os investigadores têm a opção de ceder as patentes à Universidade (mantendo uma percentagem de eventuais receitas), ficando esta com a responsabilidade de otimizar a sua exploração; ou, em alternativa, podem optar pela criação de spin-offs, estando pré-preparadas todas as condições e requisitos para a sua criação e instalação no PACT;
- Associado ao processo descrito no ponto anterior, deverão estar completamente claros e pré-definidos os incentivos existentes aos processos de inovação/transfereência de conhecimento;

- No sentido contrário (Comunidade → Universidade), é necessário criar canais simples, responsivos e pró-ativos, que permitam à comunidade externa lançar desafios à Universidade e aos seus investigadores. Para além de uma estrutura específica com esta responsabilidade, a “UÉ digital” permitirá um contacto e interação digital e multicanal. Agentes virtuais especializados terão como responsabilidade a gestão das interações entre a comunidade e os Serviços da Universidade;
- A ligação deste pilar à componente de Ensino é também muito relevante, sendo crucial que os alunos formados pela Universidade compreendam a importância da inovação e transferência de conhecimento e tirem partido dos mecanismos criados para a sua efetivação. Desta forma, serão fomentados o empreendedorismo e a criação de valor na região.

#### **3.1.4. Sociedade**

O quarto pilar – Sociedade – representa a comunidade externa à Universidade e os grandes desafios sociais existentes atualmente. A Universidade existe num tempo e espaço próprios e não se pode dissociar deste enquadramento, sendo através da articulação do Ensino, Investigação e Inovação que a UÉ conseguirá contribuir para a resolução dos grandes desafios sociais dos nossos dias.

Neste contexto, a adoção das linhas estratégicas orientadoras – Sustentabilidade, Transição Digital e Transdisciplinaridade – representa uma opção clara por parte da Universidade de Évora. A sustentabilidade e a transição digital são dois dos principais desafios sociais e, somente através de metodologias transdisciplinares, será possível vencer estes desafios.

De uma forma mais específica, deverá haver um compromisso efetivo e detalhado para com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e um plano de ação, discutido e aprovado pela Academia, sobre a forma como a UÉ pode contribuir para os 17 objetivos definidos nessa Agenda.

Ao agregar sinergias em torno destas linhas orientadoras, a UÉ dará um sinal claro à sociedade de que faz parte ativa dela e de que quer contribuir positivamente para os grandes desafios que se nos colocam.

#### **3.1.5. Internacionalização**

Transversal aos eixos apresentados nas subsecções anteriores, surge o eixo da “Internacionalização”. A Universidade de Évora necessita de uma aposta forte e articulada na internacionalização:

- É necessário ter a capacidade de captar alunos internacionais de qualidade para as ofertas formativas dos vários ciclos de Ensino. Atualmente, cerca de 20% dos alunos da UÉ são internacionais, o que é um ótimo indicador, mas verifica-se a necessidade de uma estratégia clara de captação de alunos: de que origem e para que formações? É necessário definir uma estratégia e prioridades de atuação.

Realce-se que, em 2014, se iniciou, em S. Tomé e Príncipe, uma iniciativa única a nível nacional, de que tive o privilégio de ter sido um dos impulsionadores e catalisadores, com a criação de um polo da UÉ que já formou largas dezenas de Mestres e Doutores. Em 2015, também com o meu apoio, criou-se um movimento de apoio à vinda de estudantes de Cabo Verde para a UÉ, que tem tido uma atuação muito positiva e relevante. Também neste período, lançaram-se as bases para a vinda de estudantes internacionais de Macau e da China, tendo sido estabelecidos vários acordos bilaterais nesse sentido. Propõe-se, agora, alargar e estender estas medidas aos restantes Países de Língua Oficial Portuguesa, a Marrocos (devido a uma forte ligação entre a UÉ/Portugal e Marrocos) e à Índia e à China (enquanto Países emergentes a nível internacional).

- No domínio ibérico, considero estratégica a aposta na criação de um consórcio alargado entre instituições de Ensino Superior do Alentejo, Algarve, Extremadura e Andaluzia. São regiões com características muito semelhantes e que, inclusive, já se encontram reconhecidas como “Euro-regiões” (Euro-ACE e Euro-AAA).

- De uma forma semelhante à internacionalização do Ensino, é fundamental a aposta na internacionalização da investigação realizada na UÉ. É um facto que se tem vindo a verificar um incremento nos níveis de colaboração internacional, em termos de projetos de investigação e de publicações em coautoria, mas verifica-se que esta ainda não é a regra geral e que o número de projetos internacionais financiados é bastante reduzido para a dimensão da Universidade e do seu corpo de investigadores.

A participação em redes e consórcios internacionais tem de aumentar e, para isso, é necessário que haja processos de reconhecimento dessas iniciativas bem definidos por parte da Academia, bem como estruturas de apoio que agilizem e desburocratizem os procedimentos associados, respondendo atempadamente aos problemas existentes. O objetivo “UÉ digital”, ao visar a abolição de documentos impressos, contribuirá de uma forma muito concreta para a desmaterialização e desburocratização de todos estes processos.

### **3.2. Eixos de suporte**

Definida uma visão, linhas orientadoras estratégicas e pilares de suporte a essa visão e estratégias, é importante focar a atenção nos eixos de suporte ao funcionamento da Universidade, de forma a assegurar a adequada execução das ações associadas às estratégias adotadas.

Estão neste âmbito a estrutura orgânica e o seu funcionamento, os recursos humanos, as instalações, o modelo de financiamento e a imagem e comunicação da Universidade.

### **3.2.1. Estrutura orgânica e funcionamento**

#### **3.2.1.1. Organograma atual**

A estrutura orgânica da Universidade de Évora está definida nos seus Estatutos e é constituída por:

- Órgãos de Governo: Conselho Geral, Reitor e Conselho de Gestão. O Reitor é coadjuvado nas suas funções por Vice-Reitores e Pró-Reitores. Compete ao Reitor nomear um Administrador da Universidade;
- Senado, Conselho de Avaliação, Conselho Coordenador (constituído pelo Reitor e pelos Diretores das Unidades Orgânicas), Comissão de Ética e um órgão responsável pelo Bem-Estar dos Animais da UÉ;
- Serviços de Ação Social;
- Unidades Orgânicas: existem, neste momento, seis unidades orgânicas na Universidade de Évora – Escola de Artes, Escola de Ciências Sociais, Escola de Ciências e Tecnologia, Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano, Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus, Instituto de Investigação e Formação Avançada – que possuem autonomia estatutária, científico-pedagógica e regulamentar;
- Serviços: Reitoria, Académicos, Administrativos, Ciência e Cooperação, Informática, Técnicos, Biblioteca e Informação Documental;
- Unidades Científico-Pedagógicas: para além das unidades integradas nas Unidades Orgânicas, existem as Herdades Experimentais, o Hospital Veterinário e a Universidade Popular Túlio Espanca;
- Gabinete Jurídico.

Existe, ainda, o Provedor do estudante e o Provedor do trabalhador não docente e não investigador.

### 3.2.1.2. Reflexões e considerações

Como ponto prévio a algumas considerações sobre a estrutura orgânica da Universidade de Évora e o seu funcionamento, realço que a UÉ é uma Universidade Pública e considero que assim se deverá manter. Isto é, sou totalmente contra a adoção pela Universidade de Évora do modelo fundacional. Considero que existem todas as condições no atual modelo de instituição pública para efetuar uma gestão moderna, rigorosa e conducente à satisfação da missão e visão da Universidade.

O eventual argumento de uma maior flexibilidade das Universidades-Fundação na gestão não é, a meu ver, suficiente para contrariar o interesse estratégico da UÉ em ser uma Universidade Pública. Considero que a possibilidade de as Universidades-Fundação poderem evitar vistos prévios do Tribunal de Contas, terem regras distintas para a contratação e gestão de pessoal e para os procedimentos concursais são, até, fatores potencialmente negativos e que têm associado o perigo de suprimir os aconselháveis procedimentos de controlo da adequação da gestão de uma Universidade.

Na mesma linha, sou também manifestamente contra a participação da Universidade de Évora em Associações ou Consórcios Interuniversitários que se rejam por regras de direito privado e que possam ser uma forma de criar uma estrutura paralela, com recursos humanos e materiais (instalações e laboratórios, por exemplo) próprios, potencialmente concorrentes com a própria Universidade.

Tomando como base estes princípios, é importante identificar alguns aspetos de organização e de funcionamento que considero fundamental alterar e/ou reforçar:

#### **MENOS REITORIA, MELHOR REITORIA**

A Reitoria é um órgão fundamental da Universidade, tendo o Reitor um conjunto alargado de competências definido estatutariamente. No entanto, considero que deve funcionar mais como um “farol”, indicador e facilitador do caminho a seguir, e não como um executor das ações a realizar. Neste sentido, advogo uma redução da estrutura de apoio direto à Reitoria e a sua integração nos Serviços da Universidade, prestando apoio a toda a Academia;

#### **MAIS AUTONOMIA DAS UNIDADES ORGÂNICAS**

Embora a revisão estatutária tenha, a meu ver erradamente, reduzido o nível de autonomia das Unidades Orgânicas (ex: em 2008, na altura da criação das Escolas, existia uma autonomia administrativa que se perdeu), ainda assim, é possível ao Reitor delegar um conjunto mais alargado de competências nos Diretores das Unidades Orgânicas, o que considero desejável. Defendo uma maior autonomia, acompanhada por uma também maior responsabilização e compromisso para com a gestão da Universidade;

### MAIS TRANSPARÊNCIA NOS PROCESSOS DE DECISÃO

É fundamental que as decisões tomadas pelos Órgãos de Gestão, em particular as decisões estruturais ou as que têm um impacto direto no funcionamento da Academia, sejam acompanhadas por uma argumentação de suporte e/ou critérios subjacentes a essas decisões. Poder-se-á concordar ou não com uma determinada decisão, mas é importante que se conheça o suporte que levou a essa decisão.

### MAIS AUTONOMIA, INDEPENDÊNCIA E INTERVENÇÃO DOS ÓRGÃOS DA UNIVERSIDADE

Os órgãos da Universidade e das suas Unidades Orgânicas, desde o Conselho Geral até às Assembleias de Departamento, devem funcionar de uma forma totalmente autónoma e independente e o resultado das suas ações deve ter um efetivo impacto na gestão e funcionamento da Universidade. Considero que nenhum elemento da Reitoria deve exercer funções noutros órgãos da Universidade, em particular em órgãos de direção executiva e que as deliberações dos órgãos devem ter uma efetiva consequência.

### MAIOR FLEXIBILIZAÇÃO E DINAMISMO DO FUNCIONAMENTO.

Sendo certo que a estrutura orgânica da Universidade existe para suportar o seu funcionamento, é também importante prever mecanismos que permitam melhorar e facilitar os procedimentos e o fluxo de informação. Neste sentido, é fundamental a criação de canais e fluxos de comunicação que permitam que, por exemplo, ideias e iniciativas originárias de docentes, investigadores, funcionários e alunos possam ser transmitidas de uma forma ágil aos órgãos de gestão e Direção de Unidades e Serviços. A implementação da “UÉ Digital” irá permitir e potenciar uma interação menos rígida e formal.

Relativamente à estrutura atual da UÉ, e tendo em conta a recente criação da Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano e a existência anterior da Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus (ESESJD), considero que é estratégico que a próxima Reitoria efetue diligências específicas e crie condições para o sucesso da aposta nesta área científica.

#### Em concreto:

- Elaboração de um plano estratégico, incluindo a sua calendarização, para o desenvolvimento da área da Saúde e Desenvolvimento Humano na Universidade de Évora, incluindo a oferta formativa a disponibilizar;
- Aposta firme na criação do Centro Académico Clínico e na ligação à ARS Alentejo, ao Hospital de Évora (HESE) e às Instituições de Ensino Superior do Alentejo;
- Reforço e revitalização do Centro de Investigação conjunto entre a UÉ e o HESE: CORE. Efetivamente, existindo um Centro de Investigação, aprovado pelas duas instituições,

é fundamental que ele desempenhe um papel ativo e relevante na investigação conjunta na área da Saúde, dando, assim, suporte ao desenvolvimento na instituição desta área;

- Apoio à formação avançada de 3º ciclo (Doutoramento), em Saúde/Medicina/Ciências Farmacêuticas, de elementos do HESE e da ARS Alentejo, a realizar no contexto do Centro de Investigação CORE e do CHRC – Comprehensive Health Research Center – e em colaboração com Universidades Públicas a seleccionar;
- Criação de uma equipa alargada de docentes e investigadores, multidisciplinar e multi-institucional (UÉ, ARS Alentejo, HESE, convidados externos), para suporte ao ensino e investigação na área da Saúde e Desenvolvimento Humano;
- Realização de diligências junto da DGES e do MCTES para a identificação de uma melhor solução para a articulação e integração da Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus e da Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano. Considero que a solução atual não é a mais adequada, por dividir em vez de agregar, e que o eventual argumento de que o ensino de Enfermagem é um ensino Politécnico não é suficiente para obrigar à divisão estrutural existente. Advogo uma solução em que haja uma única Unidade Orgânica na área da Saúde (lato sensu);
- Realização de diligências, junto das entidades e programas financiadores (MCTES, CCDRA, FCT, Horizonte Europa, PRR), para obter o adequado suporte a esta iniciativa, de carácter estruturante, da Universidade de Évora.

A este propósito, considero, ainda, importante que a Academia, através dos seus diversos órgãos, analise a pertinência de virem a ser criadas outras Escolas, tais como a Escola de Engenharia, que permitam potenciar e dar maior visibilidade ao ensino e investigação que se realiza nas respetivas áreas, na Universidade de Évora.

- Criação de uma Provedoria do funcionário docente ou investigador, dado ser uma lacuna atualmente existente na orgânica da UÉ.
- Extensão da missão e competências da Comissão de Ética para analisar, promover uma reflexão aprofundada e propor medidas relacionadas com a adoção de metodologias de Inteligência Artificial na Universidade de Évora, bem como assegurar a correspondente articulação junto de outras entidades nacionais e internacionais relevantes.

### **3.2.2. Recursos Humanos**

Os recursos humanos – funcionários e alunos – são o ativo mais importante de uma Universidade.

Os alunos são a peça central da Universidade e, tal como foi referido na análise ao pilar Ensino, deverão ser o centro do processo de Ensino/Aprendizagem. A iniciativa “UÉ metaverso” irá permitir uma alteração profunda neste processo, tendo cada aluno o seu “avatar” próprio, responsável pela gestão da interação com outros agentes (físicos ou virtuais) durante a sua estada na Universidade.

A um outro nível, pretendo incrementar a relação com a Associação Académica da Universidade de Évora (AAUE), mediante a assinatura de acordos-programa para apoio e dinamização de várias vertentes da vida académica (ex: atividades desportivas e culturais).

Relativamente aos funcionários, sejam eles docentes, investigadores ou não docentes e não investigadores, é fundamental que haja processos claros e transparentes para o reconhecimento da sua atividade. Este reconhecimento por parte da Instituição requer uma intervenção nos seguintes eixos principais:

### AVALIAÇÃO

O processo de avaliação dos funcionários – SIADAP; avaliação dos docentes; avaliação dos investigadores – deverá ser objeto de uma análise abrangente e profunda e de uma proposta de reformulação. Existe um conjunto de legislação que tem, obviamente, de ser respeitada, mas a regulamentação do processo de avaliação pode, e deve, ser reapreciada. Considero que o processo de avaliação não deve ser reduzido a uma mera contabilização de resultados mais ou menos quantificáveis das atividades dos funcionários, e deve fazer recomendações ao avaliado.

Aliás, as atuais tendências para a avaliação da investigação apontam para a necessidade de uma total revisão dos critérios utilizados e para a adoção de uma abordagem holística, qualitativa. Veja-se, a título de exemplo, a publicação da Comissão Europeia “Towards a reform of the research assessment system”, de Novembro de 2021, que refere “A reformed system for assessing individual researchers for recruitment or career evaluation should be based on qualitative judgement, for which peer-review is central and supported where needed by responsible use of quantitative indicators”. É, ainda, realçada a importância de ter em conta a contribuição para os atuais desafios sociais e a adoção de práticas de ciência aberta (open science). Em consequência, é expectável que as entidades financiadoras (Comissão Europeia, FCT, etc.) venham a alterar as suas metodologias de avaliação num curto/médio prazo.

A UÉ tem, neste momento, a oportunidade de, pró-ativamente, liderar, a nível nacional, uma mudança do atual paradigma de avaliação dos seus funcionários e tenciono propor ações concretas nesse sentido.

### PROGRESSÃO NA CARREIRA

A progressão na carreira está relacionada com o processo de avaliação e é uma forma de a Instituição reconhecer a atividade dos seus funcionários.

Existem legislação e mecanismos de suporte a essa progressão (ex: concursos “internos” para os docentes), mas é fundamental que haja um planeamento e calendarização para os eventos/concursos de progressão. Esse planeamento deverá ser a médio prazo, ter como base um conjunto objetivo de critérios e ser conhecido de toda a Academia. Tenciono promover a discussão e criação de um plano a quatro anos para a progressão na carreira dos funcionários da Universidade.

### VÍNCULO À INSTITUIÇÃO

Da análise efetuada na secção 2, ressalta que, em Dezembro de 2020, existiam 216 funcionários com um vínculo precário à instituição. Alguns destes vínculos precários serão relativos a contratos para a realização de projetos específicos e com um horizonte temporal bem definido, mas a grande maioria não estará nestas condições (ex: contratos ao abrigo dos concursos CEEC institucional e individual).

É fundamental, em conjunto com as Unidades Orgânicas, efetuar um levantamento exaustivo de todas as situações e elaborar um plano detalhado para a resolução desta situação, incluindo uma avaliação do seu impacto em termos orçamentais. Será necessário realizar uma ação enérgica e determinada junto da tutela, preferencialmente em sede do CRUP, para encontrar formas de resolver adequadamente esta situação, convergindo para a inexistência de situações de vínculo precário.

Em paralelo, e tendo em conta que a idade média dos funcionários da Universidade é superior a 50 anos, deverá ser elaborado um plano de “rejuvenescimento”, isto é, uma calendarização para a abertura de concursos externos.

A abertura de concursos externos deverá ter em conta os recursos e as competências existentes na Universidade, o seu plano estratégico e a adequada articulação e criação de sinergias entre os diversos pilares de atuação.”

### 3.2.3. Instalações

A Universidade de Évora possui um conjunto diversificado de instalações que a tornam única no panorama nacional. Desde o Colégio do Espírito Santo, primeiro edifício em Portugal a ser construído para alojar uma Universidade, até às instalações da Herdade da Mitra e as Herdades no Baixo Alentejo, passando pelo Colégio dos Leões, Colégio Luís António Verney, Colégio Mateus d’Aranda, Colégio Pedro da Fonseca, Palácio do Vimioso, Casa Cordovil, “Antiga Cadeia”, “Edifício Santo Agostinho” e pelos edifícios de residências universitárias.

Esta diversidade é um aspeto positivo, em si e pela relevância do património em causa, mas cria dificuldades acrescidas na sua manutenção e adaptação às necessidades inerentes aos processos de transição digital e de sustentabilidade.

Sendo o campus da UÉ a cidade e, até, a região, é necessário negociar, com a tutela e no âmbito de programas financiadores (ex: PRR), o financiamento de uma profunda melhoria das condições existentes. São de salientar as necessidades “básicas” no que respeita à conservação dos edifícios, mas também a necessidade de renovação de laboratórios e de criação de salas de aula adaptadas aos novos paradigmas.

O problema crónico, e por resolver, da reduzida oferta de residências universitárias necessita, também, de uma intervenção decidida, em colaboração com as autarquias da região.

Neste sentido, propõe-se a elaboração e candidatura do projeto “UÉ XXI”, com o foco nas instalações e em articulação com os projetos “UÉ Digital” e “UÉ metaverso”.

#### **3.2.4. Financiamento**

A análise efetuada na secção 2 identificou que, em 2020, o Grupo UÉ apresentou resultados positivos de 2.6M€.

É, claramente, um resultado positivo e, para mais, obtido num contexto adverso. No entanto, a referida análise também identificou um conjunto de situações que é preocupante:

- 77% das receitas foram provenientes da rubrica “transferências correntes e subsídios à exploração”, sendo 57% provenientes de transferências do Orçamento de Estado; os restantes 20% das receitas são provenientes de “subsídios de outras entidades” e correspondem basicamente a financiamento competitivo associado a projetos;
- 12% das receitas são provenientes de propinas e outras taxas;
- 5% são provenientes de prestações de serviço e vendas.

Em resumo, há uma forte dependência de transferências e subsídios e um valor muito reduzido de prestações de serviço e de vendas.

Acresce que as transferências do Orçamento de Estado são inferiores, em cerca de 10M€, aos custos com o pessoal, que teve um acréscimo de cerca de 850 mil euros em 2020.

De forma a minimizar os riscos desta situação financeira, dever-se-á agir em várias vertentes:

- Enquanto Universidade Pública, que cumpre a sua missão, não é razoável que o financiamento via OE seja bastante inferior aos custos associados aos salários dos funcionários. É necessário realizar uma intervenção mais pró-ativa junto do MCTES, eventualmente negociando um acordo-quadro, a médio prazo, que convirja para a resolução deste problema. Saliente-se, ainda, que os recentes contratos efetuados

ao abrigo dos concursos de promoção do emprego científico estão a ser financiados diretamente pela FCT, mas esse financiamento tem um horizonte temporal máximo de seis anos. É fundamental resolver atempadamente esta situação e acordar com a tutela um aumento das transferências via OE que tenham em conta estes contratos, assim como o subfinanciamento crónico da instituição.

- O valor associado a prestações de serviço é bastante reduzido e não reflete o potencial existente na Universidade em termos de transferência de conhecimento no que respeita ao ensino, investigação aplicada, consultoria, estudos e análises. Este facto está relacionado, por um lado, com o desconhecimento da comunidade sobre as competências existentes na Universidade e, por outro, com a falta de regras e de incentivos para a execução dessas prestações de serviço por parte da Academia. É importante que haja reconhecimento, por parte da Instituição, das atividades nesta vertente, seja através de processos de avaliação, seja pela disponibilização de verbas para os grupos responsáveis pelas atividades. É, ainda, fundamental que os processos administrativos sejam totalmente desmaterializados e simplificados.

### **3.2.5. Imagem e Comunicação**

A Universidade de Évora é a segunda universidade mais antiga de Portugal, tendo sido fundada em 1559. Possui características únicas e está inserida numa região também única e que tem vindo a potenciar de forma muito significativa a sua capacidade de atração.

Neste sentido, a marca “UÉ” deverá ser potenciada e comunicada, propondo-se a criação de uma estratégia abrangente, com estes objetivos, que inclua a definição clara e detalhada da imagem corporativa e da forma de a comunicar, interna e externamente. Toda a Academia – alunos e funcionários – deverá ser envolvida neste processo e todas as iniciativas – culturais, artísticas, científicas, desportivas, entre outras – deverão incorporar a imagem definida e adotada. É de realçar que este tem de ser um processo assumido por todos; não é minimamente razoável acontecer, como em 2020, que, das 1117 atividades identificadas pelas Escolas, somente 141 tenham sido divulgadas pela Divisão de Comunicação.

Pela sua relevância para a Universidade de Évora, propõe-se a extensão das competências da atual Divisão de Comunicação, de forma a integrarem os objetivos, mais abrangentes, de gestão da imagem e da marca “UÉ” e de comunicação em ciência.

# Sustentabilidade, transição digital e transdisciplinaridade



## 4. PLANO ESTRATÉGICO

Na sequência da proposta de visão, linhas estratégicas, pilares de suporte e eixos de atuação apresentados, é necessário definir um conjunto de objetivos, e respetivos planos de ação, que permitam consubstanciar a estratégia proposta.

### 4.1. OBJETIVOS e planos de AÇÃO

Os objetivos e os planos de ação propostos estão divididos de acordo com os pilares e os eixos definidos na secção 3.

Nesta secção, apresento, de uma forma esquemática, propostas concretas, que não devem ser consideradas exaustivas, devendo ser objeto de uma reflexão abrangente por parte de toda a Academia antes da sua adoção plena.

### PILAR ENSINO

**O1.** Adotar um modelo de ensino/aprendizagem centrado no aluno e de valorização do professor.

**OBJETIVO1. AÇÃO01.** Criação de um grupo de trabalho para proposta de um plano detalhado e correspondente calendarização.

**O1.A2.** Implementação do plano definido em O1.A1.

**O2.** Criar um ambiente digital para suporte aos processos de aprendizagem.

**O2.A1.** Criação do projeto.

**O2.A2.** Candidatura e obtenção de financiamento.

**O2.A3.** Implementação do projeto.

**O3.** Repensar a oferta formativa conducente a graus académicos.

**O3.A1.** Criação de um grupo de trabalho.

**O3.A2.** Apresentação à Academia, discussão pública e aprovação pelos órgãos da Universidade.

**O3.A3.** Adoção do plano aprovado.

**O4.** Criar uma oferta formativa de suporte à aprendizagem “ao longo da vida”.

**O4.A1.** Criação de grupo de trabalho com representantes da comunidade.

**O4.A2.** Análise e aprovação pelos órgãos da Universidade.

**O4.A3.** Adoção do plano aprovado.

**O5.** Potenciar, sempre que possível, a ligação entre o ensino e as atividades de investigação.

- O5.A1.** Definição de diretrizes a seguir pelos diversos tipos de formação.
- O5.A2.** Criação de condições e regulamentação a seguir pelo IIFA e seus Centros de Investigação.
  
- O6.** Incrementar a articulação entre a oferta formativa e os desafios societais.
  - O6.A1.** Analisar, em conjunto com as Unidades Orgânicas e as Comissões de Curso, a forma como se poderá potenciar esta articulação.
  - O6.A2.** Implementar e monitorizar a articulação Oferta Formativa – Desafios Societais.
  
- O7.** Aumentar a ligação com as instituições de Ensino Superior do Alentejo e das Euro-Regiões “Euro-ACE” e “Euro-AAA”.
  - O7.A1.** Criação de Consórcios “Rede IES Alentejo” e “Rede IES AAAE – Alentejo, Algarve, Andaluzia e Extremadura”.
  - O7.A2.** Identificação de possibilidades e implementação de colaboração nos domínios do Ensino, Investigação e Inovação.
  
- O8.** Criar uma oferta formativa consolidada na área da Saúde e Desenvolvimento Humano.
  - O8.A1.** Criação de uma equipa multi instituição (UÉ, ARS Alentejo, HESE) e multidisciplinar para definição de um plano a médio prazo.
  - O8.A2.** Discussão, aprovação e implementação do plano.
  
- O9.** Aumentar a capacidade de atração de alunos e docentes internacionais em áreas estratégicas.
  - O9.A1.** Definição de um plano estratégico, com identificação de países/regiões prioritárias, instituições de referências e ações a realizar.
  - O9.A1.** Discussão, aprovação e implementação do plano.
  
- O10.** Diminuir o insucesso escolar.
  - O10.A1.** Análise, por aplicação de metodologias de ciência de dados e de inteligência artificial, dos principais fatores do insucesso escolar e criação de modelos explicativos e preditivos.
  - O10.A2.** Criação de mecanismos de alerta automático para situações que potenciem o insucesso escolar.
  - O10.A3.** Criação de mecanismos de monitorização e avaliação em tempo real.

## PILAR INVESTIGAÇÃO

- O11.** Adotar as linhas estratégicas “SUSTENTABILIDADE, TRANSIÇÃO DIGITAL E TRANSDISCIPLINARIDADE”.
  - 11.A1.** Em articulação com o IIFA, definição de uma estratégia de atuação.
  - 11.A2.** Divulgação, interna e externa, das linhas estratégicas orientadoras.

- O12.** Potenciar o IIFA como unidade orgânica articuladora da investigação na UÉ.
- O12.A1.** Mandato, claro e inequívoco, do IIFA para a articulação e coordenação da investigação na UÉ.
  - O12.A2.** Definição, pelo IIFA, de diretrizes e procedimentos para cumprir o mandato de 12.1.
- O13.** Incrementar a participação dos alunos nos projetos de investigação.
- O13.A1.** Definição pelo IIFA de regras para a participação de alunos nas atividades de investigação.
- O14.** Criar mecanismos de suporte à inovação e transferência de conhecimento.
- O14.A1.** Tipificação dos mecanismos de transferência de conhecimento (propriedade intelectual e industrial, spin-offs) e criação de estruturas e mecanismos de agilização destes procedimentos.
- O15.** Criar canais de comunicação com a comunidade focados na investigação realizada na UÉ.
- O15.A1.** Criação de um portal, com capacidades avançadas de interação (assistentes virtuais) para apoio à comunicação e disseminação da investigação realizada na Universidade.
  - O15.A2.** Criação de novos canais de comunicação e de promoção da marca “UÉ”.
- O16.** Incrementar os níveis de internacionalização da investigação realizada.
- O16.A1.** Fomento, através do reconhecimento pela instituição (ex: processos de avaliação), da internacionalização da investigação.
  - O16.A2.** Realização de protocolos de colaboração com instituições internacionais de reconhecida competência e interesse estratégico.
  - O16.A3.** Monitorização em tempo real dos níveis de internacionalização.

## **PILAR INOVAÇÃO**

- O17.** Tipificar e simplificar os processos de transferência de conhecimento.
- O17.A1.** Tipificação dos processos de transferência de conhecimento e inovação (em articulação com a ação O14.A1).
  - O17.A2.** Desmaterialização e simplificação dos procedimentos associados.
- O18.** Criar incentivos à inovação e à transferência de conhecimento.
- O18.A1.** Definição de incentivos aos funcionários que desenvolvam atividades de inovação e transferência de conhecimento (ex: reconhecimento, para efeitos de avaliação e progressão na carreira; disponibilização de verbas para uso em atividades de investigação).
- O19.** Criar canais bidirecionais de interação com a comunidade nos domínios da inovação e investigação aplicada.

- O19.A1.** Criação de um portal especializado, integrado com a ação O15.A1.
- O20.** Fomentar o empreendedorismo e a criação de spin-offs e start-ups.
  - O20.A1.** Definição de incentivos aos funcionários que criem spin-offs ou start-ups. (ex: reconhecimento, para efeitos de avaliação e progressão na carreira; estabelecimento de acordos de colaboração com as empresas criadas).
- O21.** Refletir sobre a relação da UÉ com o PACT e com as outras instituições do Alentejo.
  - O21.A1.** Elaboração de um documento estratégico sobre o posicionamento da UÉ relativamente ao PACT e a outras instituições do Alentejo no domínio da inovação e do Ensino Superior (ex: equacionar a redução do “peso” da UÉ no PACT e aumentar a abrangência e participação do seu corpo social).

## PILAR SOCIEDADE

- O22.** Potenciar a promoção de ações e projetos associados à “SUSTENTABILIDADE, TRANSIÇÃO DIGITAL E TRANSDISCIPLINARIDADE”.
  - O22.A1.** Criação de um grupo de trabalho com elementos externos à UÉ, com o objetivo de propor ações concretas neste domínio.
  - O22.A2.** Implementação e divulgação das ações a realizar/realizadas.
- O23.** Definir um plano de ação para a contribuição para o Desenvolvimento Sustentável.
  - O23.A1.** Elaboração de um mapa digital da relação, e contribuição, das várias atividades da UÉ com os objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
- O24.** Aumentar significativamente a ligação com a cidade e a região Alentejo.
  - O24.A1.** Criação de equipas de trabalho com as principais instituições e empresas da cidade e da região (CCDR Alentejo, Comunidades Intermunicipais, Câmaras Municipais, ADRAL, PACT, ARS Alentejo, HESE, Institutos Politécnicos, Embraer, CEIIA, Decsis, entre outros).
  - O24.A2.** Criação de mecanismos de reconhecimento da realização de atividades de extensão na região.
  - O24.A3.** Participação proativa dos Alumni na execução do plano estratégico da Universidade.

## PILAR INTERNACIONALIZAÇÃO

- O25.** Incrementar o número de alunos internacionais e de mobilidades “in” e “out”.
  - O25.A1.** Definição de um plano estratégico, a médio prazo, para o incremento do número de alunos internacionais e de mobilidades “in” e “out” (países/zonas estratégicas; ações a realizar, incentivos à mobilidade, calendarização).

- O26.** Definir e implementar uma estratégia de internacionalização para o ensino.
  - O26.A1.** Definição de um plano estratégico, em articulação com a ação O25.A1, para a internacionalização do ensino, que deverá incluir a componente aluno e a componente docente.
- O27.** Definir e implementar uma estratégia de internacionalização para a investigação.
  - O27.A1.** Definição de um plano estratégico, em articulação com a ação O26.A1, para a internacionalização da investigação.
  - O27.A2.** Criação de incentivos à internacionalização da investigação (ex: reconhecimento em termos de avaliação de desempenho).

## **EIXO ESTRUTURA ORGÂNICA E FUNCIONAMENTO**

- O28.** Diminuir a estrutura da Reitoria.
  - O28.A1.** Integração de serviços da Reitoria na estrutura de Serviços da Universidade.
  - O28.A2.** Diminuição da dimensão da equipa reitoral.
- O29.** Aumentar a autonomia das unidades orgânicas.
  - O29.A1.** Delegação de competências mais alargada nos diretores de Unidades Orgânicas.
  - O29.A2.** Acompanhamento contínuo do desempenho das UO pela Comissão Coordenadora.
- O30.** Aumentar a transparência nos processos de decisão.
  - O30.A1.** Definição de diretrizes para a divulgação pública dos critérios e justificação das decisões estruturais por parte dos órgãos de gestão.
- O31.** Potenciar os níveis de intervenção e pró-atividade dos órgãos da Universidade.
  - O31.A1.** Garantia de que as deliberações dos órgãos da UÉ tenham uma efetiva consequência no funcionamento da Universidade.
  - O31.A2.** Independência dos órgãos da UÉ relativamente aos órgãos de gestão / reitoria.
  - O31.A3.** Criação de mecanismos para suporte à comunicação, articulação e colaboração entre a reitoria e os órgãos da UÉ, do Conselho Geral às Comissões Executivas e de Acompanhamento dos Cursos.
- O32.** Incrementar a flexibilidade e dinamismo do funcionamento da UÉ.
  - O32.A1.** Criação de canais de comunicação extra organograma estrutural.
  - O32.A2.** Garantia de resposta às questões/sugestões/comentários da Academia.
- O33.** Simplificar processos e fluxos de informação.
  - O33.A1.** Análise e simplificação, por parte de toda a estrutura da UÉ, dos procedimentos existentes.

- O34.** Desmaterializar todos os procedimentos na UÉ: “UÉ digital”.
- O34.A1.** Em articulação com a ação O33.A1, desmaterialização e digitalização de todos os procedimentos da UÉ.
  - O34.A2.** Criação da “UÉ digital”.
- O35.** Criar uma plataforma virtual dual da UÉ: “UÉ metaverso”.
- O35.A1.** Criação de um modelo virtual dual da UÉ, em que cada elemento (funcionário ou aluno) possa realizar ações e interagir com os outros elementos.
  - O35.A2.** Divulgação internacional da “UÉ metaverso”, visando a captação de parcerias, alunos e investigadores.
- O36.** Elaborar e implementar um plano estratégico específico para a área da Saúde e Desenvolvimento Humano.
- O36.A1.** Criação de um grupo de trabalho, com elementos externos deste domínio (ex: ARS Alentejo, HESE) para a elaboração de um plano estratégico a médio prazo.
  - O36.A2.** Discussão pública e aprovação pelos órgãos competentes do plano proposto.
  - O36.A3.** Implementação do plano aprovado.
- O37.** Incrementar a ligação com as instituições da região na área da Saúde.
- O37.A1.** Integração em Centros de Investigação da UÉ de elementos do HESE e Centros de Saúde.
  - O37.A2.** Elaboração de protocolos de colaboração visando o desenvolvimento da área da Saúde no Alentejo.
- O38.** Aumentar o número de docentes e investigadores na área da Saúde e Desenvolvimento Humano.
- O38.A1.** Apoiar a formação avançada (doutoramento) na área da Saúde/ Medicina/ Ciências Farmacêuticas de elementos da UÉ e externos (integrados em Centros de Investigação no âmbito da ação O37.A1).
  - O38.A2.** Elaboração de protocolos de colaboração com Universidades que conferem o grau de Doutor nestas áreas científicas para a formação de elementos integrados nos Centros da UÉ.
  - O38.A3.** Assinatura de protocolos de colaboração em áreas consideradas prioritárias e com personalidades de reconhecido mérito.
- O39.** Identificar e implementar uma melhor solução para a articulação/integração da ESESJD e da ESDH.
- O39.A1.** Discussão e identificação de uma solução mais adequada para a estrutura orgânica da UÉ nas áreas da Saúde, Desenvolvimento Humano e Enfermagem.
  - O39.A2.** Negociação com o MCTES e DGES para a aprovação da solução identificada.

**O40.** Refletir sobre a criação de novas Escolas.

**O40.A1.** Criação de um grupo de trabalho para análise e discussão da pertinência da criação de novas Escolas e, em concreto, da Escola de Engenharia.

**O40.A2.** Dependendo do resultado da ação O40.A1, discussão e eventual aprovação pelos órgãos competentes da Universidade e elaboração de um plano para a implementação das decisões adotadas.

**O41.** Criar a Provedoria do funcionário docente ou investigador.

**O41.A1.** Criação da figura de Provedor do funcionário docente ou investigador.

### **Eixo Recursos Humanos**

**O42.** Incrementar o papel central dos alunos na UÉ.

**O42.A1.** Criação de guiões de procedimentos focados nos alunos e não nos Serviços.

**O42.A2.** Existência, para cada aluno, de um “dual” virtual, com a capacidade de interagir com toda a Academia e de o apoiar na resolução de qualquer problema.

**O43.** Aumentar a relação com a AAUÉ.

**O43.A1.** Elaboração de contratos-programa com a AAUÉ para a realização de atividades culturais, científicas, desportivas ou de divulgação.

**O43.A2.** Monitorização e avaliação conjunta da execução dos contratos-programa.

**O44.** Reformular os processos de avaliação dos funcionários.

**O44.A1.** Criação de grupos de trabalho para a reformulação dos processos de avaliação dos funcionários (docentes, investigadores, não docentes e não investigadores). Deverá ser um processo menos baseado na avaliação quantitativa e mais na qualitativa e reconhecer a contribuição para a missão, visão e objetivos da Universidade.

**O45.** Definir um plano de progressão na carreira para os funcionários.

**O45.A1.** Criação, discussão e aprovação de um plano a médio prazo (incluindo critérios objetivos) para a progressão na carreira dos funcionários (docentes, investigadores, não docentes e não investigadores).

**O46.** Analisar as situações de vínculos precários e definir um plano para a sua redução.

**O46.A1.** Análise exaustiva, por parte das unidades orgânicas, das situações de vínculo precário existentes.

**O46.A2.** Com base nos resultados da ação O46.A1, elaboração de um plano de eliminação deste tipo de vínculo (incluindo uma negociação com o MCTES relativa ao impacto orçamental desta medida).

- O47.** Elaborar um plano de concursos visando o “rejuvenescimento” dos recursos humanos.
- O47.A1.** Mapeamento da situação em termos de faixas etárias e previsíveis aposentações dos funcionários da UÉ.
  - O47.A2.** Elaboração de um plano de concursos para minimizar o impacto da situação atual e visar o rejuvenescimento dos recursos humanos da Universidade.
- O48.** Elaborar um plano de concursos para o reforço de áreas deficitárias.
- O48.A1.** Mapeamento, por parte das unidades orgânicas, das áreas deficitárias em termos de recursos humanos.
  - O48.A2.** Elaboração de um plano de concursos, a médio prazo, para minimização das situações identificadas.

## EIXO INSTALAÇÕES

- O49.** Criar o projeto “UÉ XXI”, com foco na melhoria das instalações da UÉ.
- O49.A1.** Criação de um projeto abrangente – “UÉ XXI” – para a melhoria e modernização das instalações existente na UÉ.
  - O49.A2.** Negociação da implementação do projeto “UÉ XXI” com entidades financiadoras.
  - O49.A3.** Implementação do projeto “UÉ XXI”.
- O50.** Renovar laboratórios e salas de aula.
- O50.A1.** Elaboração de um projeto de renovação e reequipamento de laboratórios e salas de aula.
  - O50.A2.** Integração do projeto resultante da ação O50.A1 no projeto “UÉ XXI” (ação O49.A1).
- O51.** Adaptar as salas de aula ao paradigma da “UÉ digital”.
- O51.A1.** Criação de condições nas salas de aula para a adoção plena do paradigma da “UÉ digital”, nomeadamente, a possibilidade de realização de aulas transmitidas em tempo real via internet e com capacidade de interação remota (integração desta ação na ação O34.A2).
- O52.** Aumentar a oferta de residências universitárias.
- O52.A1.** Identificar, em conjunto com as Câmaras Municipais da região, possíveis soluções para o aumento da oferta de residências universitárias.
  - O52.A1.** Candidatar a financiamento a reabilitação e/ou construção de novas residências.
- O53.** Definir um plano estratégico para as Herdades Experimentais.
- O53.A1.** Em articulação com a ZEA, elaboração de um plano estratégico para as Herdades Experimentais, visando, não só a sua sustentabilidade e a adoção de práticas sustentáveis, mas também a maximização da sua interação com os ensinos e investigação da Universidade.

## Eixo Financiamento

- O54.** Aumentar os níveis de financiamento público via OE.
- O54.A1.** Negociação com o MCTES do aumento dos níveis de financiamento via OE (que, em 2020, foi de 10M€, abaixo dos custos salariais da UÉ). Previsão da possibilidade de assinatura de um contrato-programa exigente, mas reconhecedor das ações e resultados da UÉ.
- O55.** Incrementar as receitas obtidas via prestação de serviços e vendas.
- O55.A1.** Monitorização em tempo real do resultado das ações já definidas, com este objetivo, nos pilares de Investigação e Inovação.
  - O55.A2.** Reforço das medidas de reconhecimento destas atividades.
- O56.** Incrementar as receitas obtidas via financiamento competitivo.
- O56.A1.** Monitorização em tempo real do resultado das ações já definidas com este objetivo no pilar de Investigação.
  - O56.A2.** Reforço das medidas de reconhecimento destas atividades.
- O57.** Reduzir despesas de funcionamento.
- O57.A1.** Análise detalhada das despesas de funcionamento e identificação das situações em que é possível efetuar reduções. A desmaterialização e digitalização dos procedimentos deverá permitir uma efetiva redução dos custos de funcionamento.

## EIXO IMAGEM E COMUNICAÇÃO

- O58.** Definir e adotar um plano de imagem e comunicação para a “UÉ”.
- O58.A1.** Definição, em processo liderado pela Escola de Artes, de um plano de imagem e comunicação abrangente e integrado.
  - O58.A2.** Discussão, aprovação e implementação do plano proposto.
- O59.** Definir uma estratégia para a potenciação da marca “UÉ”.
- O59.A1.** Definição de uma estratégia para a potenciação da marca “UÉ”, a nível regional, nacional e internacional.
  - O59.A2.** Discussão, aprovação e implementação da estratégia proposta.
- O60.** Aumentar as competências da Divisão de Comunicação.
- O60.A1.** Extensão das competências da atual Divisão de Comunicação, dotando-a dos meios humanos e materiais necessários, para integrar os objetivos mais abrangentes de gestão da imagem e da marca “UÉ” e de comunicação em ciência.

# Sustentabilidade, transição digital e transdisciplinaridade



## 5. Considerações Finais

Apresentei, neste documento, a minha motivação para a candidatura a Reitor da Universidade de Évora no período 2022-2026, bem como uma proposta de linhas estratégicas orientadoras e a identificação de pilares de suporte e de eixos de atuação, propondo, para cada pilar e eixo de atuação, um conjunto de objetivos e de ações concretas a implementar.

É um plano ambicioso, exigente, razoavelmente disruptivo e que inclui objetivos e ações que não se esgotarão no período deste mandato, mas consubstancia uma visão de Universidade dinâmica e flexível, adaptada aos desafios sociais atuais e capaz de cumprir adequadamente a sua missão.

É esta a Universidade que ambiciono, para todos, e estou convicto de que, em conjunto com uma equipa Reitoral competente, dinâmica e coesa e com o apoio de toda a Academia, estarei à altura para executar com sucesso o projeto agora apresentado.

*Paulo Quaresma*

Évora, Janeiro de 2022

# Sustentabilidade, transição digital e transdisciplinaridade







