

EUA

**European University Association
(Associação Europeia de Universidades)**

**Programa de Avaliação Institucional da
European University Association (EUA)**

UNIVERSIDADE LUSÓFONA (UL)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA EUA

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	3
1.1. A universidade no seu contexto.....	4
1.2. Apreciação do processo de auto-avaliação.....	4
2. LIMITAÇÕES E NORMAS DA INSTITUIÇÃO.....	5
2.1. Recursos.....	5
2.1.1. Finanças.....	5
2.1.2. Infra-estrutura física.....	6
2.2. Organização.....	6
2.2.1. Liderança.....	6
2.2.2. Governança.....	6
2.2.3. Departamentos.....	7
2.2.4. Observações gerais relativas aos mecanismos de garantia de qualidade.....	7
3. ACTIVIDADES ACADÉMICAS.....	10
3.1. Educação.....	10
3.2. Investigação.....	11
3.3. Serviços prestados à sociedade (a terceira missão de uma universidade).....	12
4. A CAPACIDADE DE MUDAR.....	13
4.1. A visão e a missão.....	13
4.2. Políticas da instituição, incluindo estratégias de recursos humanos.....	14
4.3. Estratégias a médio e longo prazo.....	15
5. RECOMENDAÇÕES.....	16
5.1. Liderança académica.....	16
5.2. Gestão estratégica e capacidade de mudar.....	17
5.3. Gestão da qualidade.....	18
6. COMENTÁRIO FINAL.....	19

1. INTRODUÇÃO

O Programa de Avaliação Institucional (Institutional Evaluation Programme – IEP) da EUA centra-se, numa primeira instância, na análise das estruturas e processos de tomada de decisões e na gestão interna da qualidade dentro da universidade. O principal objectivo da avaliação é a obtenção de uma panorâmica geral da instituição de forma a desenvolver a capacidade estratégica da mesma. O processo começa com a avaliação do perfil específico da instituição e da respectiva missão, e analisa as suas características mais relevantes. A avaliação determina se, no cumprimento da sua missão, a instituição proporciona um ambiente estimulante, eficaz e eficiente para a aprendizagem, investigação e serviço à sociedade. A avaliação centra-se na resposta às quatro perguntas essenciais que se seguem (directrizes da EUA):

- O que pretende a instituição fazer? (Missão)
- De que forma o faz? (Actividades)
- Como sabe que funciona? (Cultura de qualidade)
- O que faz para mudar? (Capacidade estratégica para mudar)

A avaliação inclui vários passos. O primeiro e mais importante é o processo de auto-avaliação realizado pela instituição participante. A Comissão Directiva do IEP nomeia uma equipa de avaliadores para efectuar duas visitas às instalações. No caso da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (UL), a equipa incluiu:

- Ivan Ostrovsky, Presidente da Equipa do IEP, antigo Vice-Reitor da Universidade de Comenius, da Eslováquia
- Dennis Anderson, Ex-presidente e Vice-Chanceler da Universidade de Brandon, do Canadá
- Andree Sursock, Secretário-geral Adjunto da EUA
- Anne Marie de Jonghe, Secretária da Equipa do IEP, Directora Geral, Conferência de Reitores, Flandres, Bélgica

A equipa chegou à universidade para uma primeira visita em Dezembro de 2006, solicitou informação complementar e regressou para uma segunda visita em Maio de 2007. No decurso das duas visitas, realizaram-se diálogos abertos, num espírito de cooperação, com mais de 150 pessoas.

A avaliação da UL foi efectuada na sequência da decisão voluntária da instituição de juntar-se a dez outras avaliações de instituições de ensino em Portugal. Estas outras dez avaliações foram solicitadas e financiadas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. A UL tem grandes expectativas para este processo de avaliação internacional. Os líderes da instituição pretendem fortalecer a mesma, de forma a melhor atingirem o sucesso no cumprimento da missão da UL para os países de língua oficial portuguesa, bem como na Europa: aumentar as oportunidades no campo da investigação; melhorar a capacidade da UL para competir pelos fundos da UE; atrair melhores alunos aos níveis nacional e internacional; e atrair mais pessoal qualificado ao nível de Doutorados. Resumindo, a UL deseja melhorar a sua posição no seio das universidades portuguesas e aspira a ser uma das universidades líderes e mais inovadoras do país.

A equipa espera que o presente relatório de avaliação institucional ajude a universidade no planeamento e execução da sua estratégia.

A equipa de avaliação gostaria de exprimir os seus sinceros agradecimentos ao Reitor, Fernando Santos Neves, e ao Director-Geral, Manuel de Almeida Damásio, bem como a todo o pessoal e alunos que participaram no processo. O nosso agradecimento especial vai para Teresa do Rosário Damásio e para os seus colaboradores, pelo esforço realizado para assegurar uma boa logística e organização durante a visita.

1.1. A universidade no seu contexto

A universidade iniciou as suas actividades em 1987. Em 1998, foi efectuada uma fusão de duas universidades distintas, dando lugar à criação da Lusófona na sua forma actual. Foi dito à equipa de avaliação que, actualmente, a UL é a maior universidade privada em Portugal. Os fundadores da universidade criaram uma visão ambiciosa para a instituição. No prosseguimento dessa visão, o objectivo tem sido a formação de uma universidade privada reconhecida em Portugal.

O nome da Universidade provém da palavra "Lusofonia" que se refere a todos os países de língua oficial portuguesa e aos seus antecedentes culturais e linguísticos comuns. A universidade vê-se a si própria como a principal instituição responsável pelo desenvolvimento deste espaço geográfico e cultural, composto por cerca de 200 milhões de habitantes. O campus da universidade situa-se no centro da cidade de Lisboa, a capital de Portugal, com grande acessibilidade em termos de transportes públicos.

Com um corpo discente de cerca de 11.000 alunos e um corpo docente de 1.500 professores, a universidade oferece um ambiente educacional, social e cultural adequado. O número de estudantes estrangeiros provenientes de países lusófonos contribui para uma dimensão internacional significativa na universidade.

A universidade encontra-se estruturada em dez departamentos científicos que constituem as unidades principais da instituição.

A UL oferece actualmente 41 cursos de licenciatura, 38 cursos de mestrado, 5 programas de doutoramento e 34 cursos de pós-graduação, bem como vários cursos vocacionais e de formação contínua como parte da sua oferta de ensino ao longo da vida. Foi dito à equipa de avaliação que todos os cursos da Universidade estão em conformidade com o Sistema Europeu de Transferência de Créditos (European Credit Transfer System – ECTS) e que praticamente todas as licenciaturas, mestrados e doutoramentos foram transformados de acordo com os princípios e normas da Declaração de Bolonha. Os cursos que ainda não foram transformados serão convertidos brevemente para o formato Bolonha.

1.2. Apreciação do processo de auto-avaliação

Para a realização da sua auto-avaliação, a universidade nomeou uma equipa de auto-avaliação liderada pelo Vice-Reitor Mário Moutinho. A equipa, composta por nove membros, incluiu pessoal académico, administradores e dois alunos. O rascunho do relatório de auto-avaliação (SER – self-evaluation report) foi depois apresentado aos órgãos directivos para discussão.

O SER forneceu uma imagem bastante detalhada de alguns aspectos da universidade e uma descrição dos seus pontos fortes e fracos. Como é fácil de compreender, o SER poderia estar mais completo, caso a universidade não se encontrasse a passar por um grande aumento no número de matrículas e, ao mesmo tempo, a meio da implementação do processo de Bolonha, factores que solicitavam todos os recursos em termos de pessoal.

Para além do SER, a equipa de avaliação teve em conta: os adicionais materiais informativos escritos que a Universidade e os seus departamentos tinham compilado, bem como a informação recebida durante as entrevistas com o pessoal académico e administrativo, os membros do grupo directivo da auto-avaliação, os alunos, as partes externas interessadas e os líderes da instituição.

A equipa passou uma quantidade substancial de tempo a conversar com mais de 150 pessoas e recebeu informação escrita adicional para completar o quadro; todos estes contributos ajudaram a equipa na sua descrição e análise da instituição e na preparação das recomendações incluídas no final do presente relatório. A equipa de avaliação gostaria de salientar como vê o seu papel e a natureza das suas conclusões. Regendo-se pela filosofia e metodologia do Programa de Avaliação Institucional, a equipa de avaliação não procede à apreciação da qualidade do ensino e da investigação nem se encontra a realizar um exercício de acreditação.

Pelo contrário, o exercício consiste numa avaliação formativa dos processos gerais de tomada de decisões estratégicas da instituição e dos seus mecanismos internos para a garantia da qualidade.

A equipa de avaliação vê-se a si própria, principalmente, como um espelho, tendo-se apresentado na UL para ouvir e reflectir sobre o que ouviu. Por conseguinte, o relatório irá centrar-se nas questões e perguntas que a equipa crê serem as mais importantes, não abordando com profundidade todos os desafios que a universidade enfrenta, uma vez que seria apenas uma conjectura fazê-lo após ter passado tão pouco tempo na UL. Em vez disso, espera-se que as suas recomendações venham a proporcionar perspectivas-chave que possam ser discutidas com mais profundidade e desenvolvidas no sentido de levarem a conclusões e acções dentro da instituição.

A UL enfrenta um cenário de mudança. Existem sinais de que as universidades portuguesas irão trabalhar dentro de um novo enquadramento legal. Ao longo dos anos, a UL tem sentido a pressão provocada pela má reputação das instituições de ensino privado no país, bem como pelas leis nacionais que proporcionaram um tratamento diferente para as universidades privadas em relação às universidades públicas.

O Reitor, o Director-Geral e o pessoal da UL estão cientes de que a Universidade necessita de mudar para se preparar para novas oportunidades e para lidar com os grandes desafios que se avizinham. Dentro da comunidade universitária, parece existir um consenso considerável relativamente à necessidade de mudança e à direcção geral que essa mesma mudança deve seguir. A equipa de avaliação espera que este exercício de avaliação ajude a universidade a planear e implementar a sua estratégia, de forma a destacar a sua posição geral no sistema do ensino superior aos níveis nacional e internacional.

2. LIMITAÇÕES E NORMAS DA INSTITUIÇÃO

A UL é uma universidade privada gerida por uma cooperativa – a COFAC. A cooperativa gere também outras escolas que não foram incluídas no âmbito deste exercício de avaliação. As conclusões do presente relatório limitam-se, portanto, à UL.

2.1. Recursos

2.1.1. Finanças

Os recursos financeiros da UL derivam, em primeira instância, das propinas; 90% das receitas da UL provêm das propinas pagas pelos alunos, e apenas 10% de fundos angariados (actividades específicas, projectos, patrocinadores, parceiros nos meios de comunicação, etc.). Este papel dominante das propinas pagas pelos alunos no financiamento da UL sugere que é necessário fornecer um serviço com um elevado nível de qualidade a um corpo discente bastante exigente. Para ir de encontro às expectativas e solicitações de serviços dos alunos, a UL pode continuar a sentir que necessita de aumentar os investimentos, financiados por empréstimos de vários bancos.

As propriedades de financiamento na UL dependem da atractividade dos programas de estudo para os alunos. Esta política pode criar tensões. Os programas de estudo que forem menos atractivos para os alunos e contribuam em menor proporção para as receitas da UL podem ficar mais vulneráveis, em particular devido a pressões demográficas e à esperada redução no tamanho dos grupos típicos de alunos que se candidatam à universidade em Portugal.

A UL está ainda a expandir as suas parcerias com os países de língua oficial portuguesa, e está consciente do facto de que essas parcerias necessitam de uma governança adequada, no sentido em que os riscos financeiros têm de ser evitados. Por exemplo, a UL está a auxiliar Cabo Verde a desenvolver a sua estratégia internacional ao tentar, entre outras coisas, encontrar alguns parceiros para o país. Se a UL prosseguir com a sua missão de investigação, o financiamento da investigação tornar-se-á uma questão importante. De momento, a investigação pode ser apoiada através de candidaturas bem-sucedidas dirigidas à Fundação Portuguesa para a Ciência e Tecnologia, por empresas externas, ou pela própria UL (actualmente bastante limitada). Alguns departamentos têm uma organização sem fins lucrativos que gere os contratos de investigação com empresas externas. Os seis centros ou unidades de investigação das ciências humanas, apoiados pela Fundação Portuguesa para a Ciência e Tecnologia, têm autonomia financeira e dispõem do seu próprio equipamento.

Na estrutura da organização, estas unidades de investigação encontram-se situadas entre o departamento e a administração.

O desenvolvimento de múltiplas fontes de financiamento é vital para a UL, e a equipa aplaude o considerável esforço que a universidade está a fazer para diversificar as suas fontes de financiamento. Contudo, com base em entrevistas a parceiros externos, a equipa ficou a saber que as oportunidades de patrocínio à investigação através deste tipo de parceiros podiam estar mais desenvolvidas.

2.1.2. Infra-estrutura física

A maior parte dos edifícios da UL encontra-se localizada num campus principal relativamente pequeno na zona da universidade, em Lisboa. A expansão física neste local principal pode ser difícil. Contudo, encontra-se ainda disponível algum espaço para fins de construção: um projecto de construção (para as funções de investigação e para o pessoal) está prestes a ser terminado, e um outro acaba de ser iniciado. A equipa de avaliação ouviu muitas queixas referentes a espaços apinhados, no campus principal, para as aulas, investigação e gabinetes, e relativas a algumas deficiências no ambiente físico em geral (aquecimento/ar condicionado, instalações sanitárias e residências para os alunos). Os alunos queixaram-se das infra-estruturas destinadas aos deficientes motores. No entanto, a universidade cumpre as leis relativas a esta questão, no que respeita à construção dos novos edifícios e às obras de renovação dos antigos. Gradualmente, estão a ser construídas rampas e instalados elevadores.

Além disso, o campus encontra-se disperso (por exemplo, infra-estrutura desportiva, departamento de veterinária e hospital em Sintra) e fomos informados de que a UL se responsabilizou recentemente por um programa de MBA aplicado, centrado no sector da indústria do ar, que é oferecido num local separado do campus principal da universidade. Contudo, a equipa de inspecção não visitou essas instalações dispersas.

2.2. Organização

2.2.1. Liderança

O Reitor e o Director-Geral tinham uma visão muito clara do que queriam conseguir com a fundação desta universidade. A UL tem sido liderada pela mesma equipa desde a sua criação, e pode vir a verificar-se um problema de sucessão que poderá vir a influenciar temporariamente a organização. A UL precisa de planear a sucessão para assegurar a sustentabilidade. A equipa observou que a UL está ciente desta questão e que se está a preparar para o futuro. Vários membros com cargos superiores têm estado a trabalhar em conjunto com o Reitor e com o Director-Geral há vários anos, o que pode proporcionar uma base saudável para a continuidade.

2.2.2. Governança

A universidade é uma instituição privada organizada no seio da cooperativa, COFAC, de acordo com as leis nacionais. A estrutura dos órgãos directivos é a que se encontra prescrita por lei. A equipa observou que as linhas e procedimentos de tomada de decisões correspondem ao estatuto legal da universidade. A equipa sentiu existir uma satisfação generalizada relativamente aos processos de tomada de decisões em toda a universidade, bem como um elevado nível de confiança mútua entre o pessoal académico, os directores e os administradores. Esta situação conduz a uma reacção rápida e flexível às oportunidades e desafios que a universidade enfrenta e é uma verdadeira vantagem para a UL.

A equipa observou que, na prática, a organização parece ser suficientemente eficaz e eficiente. As responsabilidades encontram-se divididas de forma adequada e as linhas da tomada de decisões são suficientemente transparentes e garantem a responsabilização.

2.2.3. Departamentos

A organização interna da universidade não é prescrita por nenhuma autoridade externa. A universidade tem 10 departamentos, alguns dos quais fornecem mais do que um programa de estudo. A equipa observou que a referida organização funciona de forma adequada, oferecendo benefícios aos alunos e ao pessoal académico. O chefe do departamento trata directamente dos assuntos com o director geral da administração. A administração está sempre muito atenta a tudo o que se passa nos departamentos.

Os directores de programas são escolhidos pelo chefe do departamento. Esta decisão necessita da aprovação do Reitor e do Director-Geral. Dentro dos departamentos, os directores de programas detêm uma grande responsabilidade e autonomia relativamente aos programas. Uma diminuição ou um aumento nas matrículas, que podem ser causados por factores externos ou internos, podem ter consequências directas para o chefe do departamento.

Recentemente, foi discutida uma proposta para uma nova estrutura interna: passar dos departamentos para as faculdades e escolas. Ao que parece, os departamentos tinham como objectivo aumentar a interdisciplinaridade, que foi conseguida em certa medida em algumas áreas, mas não noutras. A alteração proposta tem como base a ideia de que a estrutura em faculdades será mais apropriada para o funcionamento futuro da universidade.

Embora a equipa não tivesse informação detalhada acerca deste novo esquema organizacional, a equipa de avaliação é da opinião que é necessário dispor de mais algum tempo para discutir e reflectir sobre todas as dimensões e consequências desta proposta. A equipa gostaria de salientar que, como princípio de gestão geral, as decisões relativas às estruturas organizacionais devem acompanhar a estratégia da instituição e ser coerentes com a mesma, pelo que a universidade deverá garantir que as alterações propostas sejam eficientes e eficazes na prossecução dos seus objectivos estratégicos. Não basta argumentar que a criação de faculdades está mais de acordo com a organização tradicional das universidades públicas portuguesas, uma vez que duas universidades (Minho e Aveiro) não se encontram organizadas dessa forma.

2.2.4. Observações gerais relativas aos mecanismos de garantia de qualidade

2.2.4.1. Desempenho docente

A equipa observou que, embora a universidade não disponha de uma unidade formal vocacionada para a qualidade, utiliza um conjunto de ferramentas para monitorizar as suas actividades. Destacam-se entre estas os questionários aos professores e alunos. A responsabilidade pela garantia de qualidade parece estar adequadamente distribuída e partilhada entre os órgãos directivos, a administração e os gestores académicos, incluindo directores dos departamentos e directores dos programas de estudo. Os departamentos recebem o *feedback* proveniente do nível administrativo central acerca das análises dos questionários de avaliação dos alunos. Os departamentos discutem os resultados nos conselhos pedagógicos e científicos respectivos e desenvolvem os seus próprios mecanismos específicos de qualidade.

Regra geral, os representantes dos alunos participam na discussão dos resultados da avaliação efectuada pelos alunos, realizada no conselho pedagógico central no qual podem levantar questões e preocupações e apresentar sugestões. Os resultados são também discutidos no conselho de alunos, aberto a todos os alunos.

Os alunos administram também os seus próprios inquéritos, normalmente com base em amostras seleccionadas. Os alunos não distinguem entre professores em regime de tempo parcial e em regime de tempo inteiro (como é frequentemente recomendado pelas políticas académicas ou pelas apreciações de qualidade). Do ponto de vista deles, a qualidade do ensino depende do conteúdo do curso, das qualidades pedagógicas e das capacidades e da disponibilidade do professor para o ensino.

Uma questão levantada por alguns dos alunos dizia respeito à distribuição dos questionários de avaliação do ensino/curso. Alguns alunos sentiram-se desconfortáveis nos casos em que a pessoa que distribuíra o inquérito era o professor, que permanecia na sala de aula enquanto os alunos preenchiam o inquérito para a seguir lho entregarem.

Outras preocupações relacionavam-se com o conteúdo do questionário principal de avaliação do ensino/curso e com o facto de nem todos os resultados serem tornados públicos. Mais especificamente, alguns alunos chamaram a atenção para o facto de algumas das perguntas constantes no questionário serem demasiado gerais, uma vez que pediam uma classificação para uma área curricular, embora muitas vezes haja mais de um professor para uma mesma área curricular; não havia um enfoque suficiente em questões relacionadas com a classificação de uma aula específica e com o professor, em particular, dessa aula específica. Além disso, alguns alunos queixaram-se de não haver tempo suficiente (e espaço) para redigir comentários qualitativos acerca do professor e do curso específico ministrado por esse mesmo professor.

A UL tem realizado progressos significativos na implementação de um sistema de garantia de qualidade no ensino, mas precisa de um maior desenvolvimento de orientações gerais e de um processo normalizado para a realização dos inquéritos de avaliação dos alunos relativamente ao curso/professor, e precisa de aperfeiçoar o conteúdo do próprio formulário de inquérito. Seria uma boa ideia identificar as boas práticas em todos os departamentos. Por exemplo, o departamento de psicologia administra um inquérito no final de cada semestre. Uma vez preenchidos os formulários, estes são recolhidos pelo representante dos alunos, que os entrega depois ao chefe do departamento num envelope fechado. Segue-se uma análise estatística cujos resultados são entregues aos professores. É realizado um diálogo entre o chefe do departamento e cada professor que tiver problemas de ensino. Os resultados agregados dos departamentos são tornados públicos. Os resultados são discutidos no conselho científico do departamento. O conselho geral da UL é informado caso exista um problema de difícil resolução. Ainda no departamento de Psicologia, é efectuado um novo inquérito, com perguntas abertas, no meio do semestre, sendo o *feedback* deste inquérito utilizado apenas pelo professor para fazer os necessários ajustes ao seu método de ensino. Para além da obtenção do *feedback* dos alunos através de questionários, o *feedback* relativo ao ensino é também obtido em reuniões regulares (mensais) ou em debates espontâneos que o chefe de departamento realiza com os representantes dos alunos dos vários programas.

2.2.4.2. Desempenho da Investigação

O desempenho da investigação não é monitorizado actualmente a nível central, e a UL não parece ter desenvolvido uma ferramenta institucional para esse fim. Se a investigação se tornar parte da apreciação do desempenho dos professores será integrada num sistema central. Os departamentos utilizam os indicadores clássicos incluídos no sistema da Fundação Portuguesa para a Ciência e Tecnologia (publicações, palestras em conferências, capítulos de livros, etc., revistos por pares). Alguns departamentos enviam estes dados para os conselhos ou administradores relevantes da UL no final de cada semestre.

A lei em vigor não permite a utilização do desempenho dos professores ao nível do ensino e da investigação nas decisões relativas a promoções. Felizmente, sendo uma universidade privada, a UL tem mais autonomia nesta área, uma vez que não está limitada por esta barreira legal. Por conseguinte, a UL tem tido em consideração a qualidade do ensino no momento de decidir a contratação, promoção e despedimento do pessoal docente. Será importante verificar o que as leis futuras terão a dizer sobre este assunto e se as regras vão ser as mesmas para as universidades públicas e privadas.

2.2.5. Serviços Administrativos

A equipa observou que a administração da universidade está em conformidade com o enquadramento legal. A equipa não detectou qualquer fraqueza grave na administração da universidade ao nível da gestão. É sem dúvida uma vantagem para a UL o facto de ter uma administração eficaz e flexível.

No entanto, a equipa reparou que os alunos estavam insatisfeitos com alguns aspectos dos serviços administrativos centrais ao nível da secretaria, incluindo no que respeita aos processos de matrícula e inscrição e aos serviços financeiros, áreas que necessitam de ser aperfeiçoadas e que beneficiariam de um diálogo mais frequente e de uma maior coordenação entre as unidades administrativas responsáveis por essas funções. A equipa observou que os alunos estão, em geral, satisfeitos com o tratamento dos seus problemas ao nível dos departamentos.

É de salientar que um défice de informação relativamente às recentemente implementadas reformas de Bolonha parece ter tido um papel na insatisfação dos alunos com os serviços administrativos, serviços estes que ficaram sobrecarregados com este processo de reforma altamente exigente. A UL tentou minorar o problema criando um gabinete especial para tratar das questões relacionadas com a adequada implementação e as boas práticas dos princípios e normas de Bolonha.

O desenvolvimento dos serviços prestados aos alunos parece estar numa fase incipiente, e torna-se necessário um esforço adicional uma vez que o processo de Bolonha irá exigir um ensino mais centrado no aluno. Isto implica a criação de serviços para apoio e aconselhamento académico individual. Já foi criado um serviço de apoio (com o inquérito dos alunos e um projecto do departamento de psicologia sobre o desenvolvimento cognitivo), mas continua a não haver a certeza de que seja suficiente.

A equipa observou que o projecto do campus virtual – que inclui o registo académico, uma "página" do aluno no *website* da UL, cursos via Internet, etc. – tem como objectivo tornar alguns destes processos administrativos e outros processos académicos mais fáceis, com o fito de facilitar a vida dos estudantes. A intenção da UL é obter a certificação ISO de todo o sistema informático administrativo, tendo já sido iniciado um pequeno projecto neste sentido.

2.2.6. Representação dos Alunos

Cada departamento tem os seus próprios representantes dos alunos, parte do trabalho dos quais é trabalhar em conjunto e estabelecer a ligação com a delegação central dos alunos; esta última encontra-se representada nos quatro conselhos universitários. Contudo, talvez porque os representantes departamentais dos alunos achem mais fácil e mais eficaz lidar directamente com os respectivos chefes de departamento e directores de programas curriculares quando surgem problemas, tendem a não se envolver suficientemente com os representantes centrais dos alunos.

Tornou-se óbvio para a equipa que o envolvimento dos alunos era bom, mas limitado aos departamentos, pelo que seria útil criar formas de envolver os alunos ao nível da universidade. Conforme afirmou o Projecto de Cultura de Qualidade da EUA, "A maior parte dos alunos vê-se confrontada com a noção de 'participação dos alunos' pela primeira vez, quando chega ao ensino superior. Precisam de entender de que se trata e quais os benefícios da mesma para eles próprios e para a instituição. Precisam também de desenvolver um sentido de propriedade das questões relacionadas com a qualidade". O relatório destaca formas de melhorar a participação dos alunos, inclusive através do "fornecimento de apoio adequado aos grupos de alunos, do desenvolvimento das técnicas de liderança dos mesmos e da sua capacidade para entender as questões estratégicas da instituição, e envolvendo-os nos órgãos adequados, nos quais o seu contributo será uma mais-valia".¹

¹ 1 Quality Culture in Universities: A Bottom-up Approach (EUA 2005), p. 27

http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf

3. ACTIVIDADES ACADÉMICAS

3. 1. Educação

A universidade procura atrair alunos de qualidade. Encontram-se em processamento actividades especiais de recrutamento através da utilização dos serviços centrais de *marketing* e comunicação e da participação dos presidentes de departamento, da faculdade e, em alguns casos, de actuais alunos da UL. A unidade central de *marketing* e comunicação é um trunfo importante para a UL na sua função como unidade de investigação da instituição. Esta unidade contribui para a tomada de decisões estratégicas através de vários estudos estatísticos e dos seus inquéritos às expectativas dos alunos. A UL monitoriza três grupos duas vezes por ano: candidatos a alunos, antigos alunos (após 1 ano e meio) e alunos actuais. Os resultados destes inquéritos são utilizados para tomar decisões relativas aos investimentos a curto prazo.

Os alunos vêm para a UL por variadas razões: boa localização com várias possibilidades de acesso em termos de transportes, programas/cursos específicos, bons professores e bom relacionamento com os mesmos, e as boas perspectivas de trabalho depois de obter uma licenciatura na UL. Os licenciados da UL parecem ser atractivos para as entidades empregadoras, e a empregabilidade desses mesmos licenciados não parece ser um ponto fraco da universidade.

A UL tem uma população discente muito particular, que precisará de estratégias adaptadas, especialmente no contexto das tendências demográficas negativas esperadas na potencial população estudantil de Portugal. A UL deu conta de um aumento na qualidade dos alunos ao longo do ano transacto e decidiu centrar-se na qualidade "interna". De momento, 40% dos alunos vem para a Lusófona como primeira escolha. Os alunos estrangeiros são de países de língua oficial portuguesa (1.200) e do programa de intercâmbio Erasmus (750 universidades, e Estados Unidos da América).

A universidade tomou a liderança ao atrair o grupo específico de alunos "maduros" ou "maiores de 23" (1.000 em 10.000 no primeiro ano). Contudo, a equipa observou que este grupo muito específico de alunos necessita de um acompanhamento e de apoio adequados.

Em geral, os alunos estão muito satisfeitos com a qualidade académica na UL. Em contrapartida, conforme já foi comentado anteriormente, indicam que os serviços administrativos se mantêm abaixo do elevado nível esperado por alunos que pagam propinas. Será importante para a UL conseguir gerir as diferentes expectativas de uma variedade de alunos: Alunos que não conseguiram colocação numa universidade pública, os que procuram departamentos em nichos especiais da Lusófona (por exemplo, meios de comunicação) e que serão exigentes em muitos aspectos, e os que vêm directamente das escolas secundárias, talvez com um nível de expectativas mais baixo do que o dos alunos mais maduros.

A UL tem os meios necessários para concorrer. A concorrência com o sector público pode ocorrer com base em horários de aulas atractivos, na disponibilização de cursos únicos (tais como museologia, estudos em meios de comunicação, oceanografia e "ciência e religião"), no desenvolvimento de serviços prestados aos alunos, e no apoio especial aos alunos das classes baixa e média e à categoria "maiores de 23".

A estrutura e os *curricula* dos cursos de licenciatura estão numa fase inicial da adaptação à reforma de Bolonha. A implementação de Bolonha impôs grande pressão em todas as restantes actividades. Contudo, é necessário aprofundar a implementação de Bolonha e explicar melhor, tanto aos alunos como ao pessoal, os objectivos e a substância desta reforma, com particular ênfase no facto de que Bolonha implica também um novo modelo de ensino (baseado nos resultados de aprendizagem para cada programa de estudo), que requer abordagens diferentes à pedagogia e ao fornecimento de serviços aos alunos (por exemplo, serviços aos alunos relativamente às suas trajectórias individuais e aprendizagem centrada no aluno). Bolonha implica também um novo modelo educacional (educação baseada na investigação).

Recentemente, foram aprovadas as candidaturas da faculdade para cinco programas de doutoramento. Este é um sinal significativo de reconhecimento para a universidade, e devem ser feitos todos os esforços para a montagem com sucesso destes programas de terceiro ciclo.

3.2. *Investigação*

A universidade coloca uma ênfase considerável na sua missão de investigação. Recentemente, a universidade desenvolveu um intenso trabalho no sentido de melhorar a sua cultura de investigação e de criar uma política de investigação. A profissionalização da investigação será desenvolvida em mais profundidade.

Para encorajar a escrita de textos científicos e promover uma cultura de investigação não só na área da UL/Lisboa, mas também entre os países lusófonos, a universidade publica um conjunto de 13 jornais científicos. Esta iniciativa liga a missão da UL nos países de língua oficial portuguesa com o objectivo mais global da investigação. Alguns jornais são revistos por pares, abertos a investigadores externos, e contêm artigos/resumos escritos em língua inglesa. Actualmente, a UL utiliza o índice latino como ponto de referência para os seus próprios jornais.

Estes jornais patrocinados pela UL proporcionam uma distribuição de publicações criadas internamente e pode servir como incubadora para os jovens investigadores. Contudo, é amplamente reconhecido entre as universidades europeias que, para criar uma reputação internacional em termos de investigação, é necessário que as publicações da faculdade sejam aceites pelos jornais internacionais mais maduros e reputados já existentes. Por isso, aconselhamos a UL a prosseguir uma estratégia dupla, apoiando os seus próprios jornais mas, em simultâneo, encorajando e apoiando a sua faculdade para efectuar publicações nos principais jornais internacionais nos respectivos campos disciplinares. Este último é um passo essencial nos processos de desenvolvimento da internacionalização e investigação da UL.

Contudo, a universidade necessita de ultrapassar vários obstáculos de forma a cumprir as suas aspirações relativas à investigação. A universidade sofre da falta de pessoal académico com grau de doutoramento. Esta pode ser uma das razões para a baixa capacidade da mesma para a investigação. Outra razão parece ser o facto de um número considerável de membros do pessoal docente trabalhar em regime de tempo parcial, ao mesmo tempo que tem outros compromissos externos; na maioria dos casos em que os professores se envolvem em actividades de investigação com instituições externas, em particular no contexto de laboratórios associados, a UL não recebe os créditos da investigação efectuada.

Outros obstáculos à investigação prendem-se com as infra-estruturas e com as possibilidades de financiamento. A UL tem dificuldade em lidar com o financiamento das suas actividades de investigação. Estas dificuldades resultam da organização nacional da investigação em Portugal. Além disso, os fundos da biblioteca e o acesso a jornais académicos parecem variar entre as disciplinas e podem ser deficientes no caso da engenharia e das ciências aplicadas.

O desempenho em termos de investigação não se encontra igualmente distribuído por todos os departamentos; este é um quadro bem conhecido e não necessariamente um ponto fraco da UL. Os pontos fortes óbvios na investigação em algumas áreas (por exemplo, nas ciências da saúde, comunicação social e meios de comunicação, ciências do desporto e psicologia) constituem forças impulsionadoras para a universidade e seriam coerentes com uma estratégia destinada a um nicho de investigação.

Uma vez que existe um número insuficiente de investigadores críticos, falta de financiamento (estratégias) e que não existe uma estrutura de gestão coerente para a investigação, torna-se urgente proceder à articulação de uma política de investigação clara. Uma possível solução passaria pelo desenvolvimento do conceito de um "instituto único de investigação", que está actualmente em discussão na UL. Isto significaria que os grupos de investigação pequenos e/ou emergentes na UL poderiam operar sob o patrocínio de um instituto comum, que iria requerer um espaço específico no campus universitário.

A estrutura de um instituto comum poderia estimular a cultura de investigação na UL e, em alguns casos, iria proporcionar um novo impulso à criatividade e interdisciplinaridade. Poderia certamente significar, entre outras coisas, que os recursos poderiam ser partilhados e que a formação dos investigadores e dos alunos de doutoramento (por exemplo, em metodologia ou nas formas de publicação) podia ser melhor organizada.

Um instituto comum para todos os investigadores da UL poderá fortalecer o perfil de investigação da UL aos olhos do mundo externo e permitiria uma melhor cooperação nacional e internacional.

Por outro lado, em Portugal, parece menos óbvio que uma única universidade consiga criar uma força de investigação por si só. O país tem um historial de laboratórios associados, que pode envolver a colaboração de várias equipas de investigação originárias de diferentes instituições. A UL poderia liderar em quatro áreas (meios de comunicação/comunicação social, desporto, psicologia e saúde). Por exemplo, na comunicação social/meios de comunicação, poderiam associar-se a cinco outros grupos de investigação (que consistem em mais de metade dos doutorados no país). A UL necessitaria de capital de arranque para dar início a esses laboratórios ou a quaisquer outras colaborações ou parcerias na área da investigação. O capital para financiar projectos poderia ser obtido junto da Fundação Portuguesa para a Ciência e Tecnologia.

Uma combinação dos dois modelos – o "instituto de investigação da UL" e a estratégia de "laboratórios associados" – poderia ser uma boa solução. O primeiro poderia funcionar como uma incubadora para grupos de investigação e como um cenário de investigação para as faculdades que não estejam envolvidas noutra estrutura de investigação.

O conselho científico está envolvido em debates relativos à estratégia de investigação (por exemplo, definição e acompanhamento de indicadores relevantes), ao desenvolvimento do pessoal (por exemplo, mais trabalho a tempo inteiro na faculdade, mais doutorados, carga laboral equilibrada, mais espaço), e no desenvolvimento da terceira missão dos laços com a comunidade (por exemplo, planos relacionados com as ciências urbanísticas em colaboração com o município de Lisboa). No intuito de desenvolver mais aprofundadamente a política de investigação institucional da UL, seria útil integrar os pontos de vista dos departamentos que já detêm um bom modelo para a sua actividade de investigação.

3.3. Serviços prestados à sociedade (a terceira missão de uma universidade)

O laço com a sociedade é crucial para a UL. Para muitos departamentos, trabalhar com a comunidade é um factor importante (por exemplo, com o Comité Olímpico, federações desportivas e hospitais). A UL tem criado projectos para a prestação de serviços à comunidade situada nas imediações da universidade (por exemplo, um *health-club* para os idosos do bairro e uma linha de apoio para professores do ensino secundário).

Os chefes de departamento e os membros da faculdade trabalham em conjunto com muitos parceiros externos, o que proporciona à UL oportunidades de colaboração (por exemplo, projecto de turismo com o sector do turismo, projecto sobre testemunhas com juizes), e oportunidades de emprego para os seus alunos e de patrocínio de alguns projectos (por exemplo, nos meios de comunicação).

A equipa observou que os parceiros externos entrevistados (indústria, comércio, embaixadas) estavam confiantes da sua colaboração com a UL, mas sentiam que os laços externos poderiam ser mais desenvolvidos. Um acompanhamento mais aprofundado dos alunos da UL e o desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo com este grupo poderiam ter efeitos positivos para o reconhecimento da universidade pela sociedade e poderiam ajudar a UL a atrair um financiamento mais diversificado.

A UL está à procura do financiamento e das estruturas de governança correctas necessários para todas estas iniciativas. Recentemente, foi criada uma comissão consultiva para fortalecer os laços com a comunidade externa.

A UL irá continuar a desenvolver a sua estrutura destinada à investigação e desenvolvimento e a sua política de propriedade de patentes; não existe regulamentação nas universidades públicas no que respeita aos direitos de propriedade industrial; os indivíduos podem registar uma patente, mas a universidade não o pode fazer. A UL tem um relacionamento próximo com as empresas, e os alunos são encorajados a criar as suas próprias empresas.

4. A CAPACIDADE DE MUDAR

4.1. A visão e a missão

A missão da Universidade inclui a promoção de actividades educacionais e de investigação que contribuem para o enriquecimento científico, cultural e económico de todos os países que partilham a língua portuguesa como património comum.

Conforme afirma no SER, a universidade considera-se como a maior instituição privada do ensino superior e da investigação em Portugal e em todos os países de língua oficial portuguesa. A missão da universidade é motivada pelo "Espaço lusófono". A missão da Universidade implica a promoção do desenvolvimento dos países de língua oficial portuguesa através da educação e da cultura. A equipa observou que esta missão única permite à universidade servir os países de língua oficial portuguesa em termos culturais, científicos e económicos.

A equipa foi informada de que, actualmente, a UL é a maior instituição privada de Ensino Superior em Portugal e o órgão cooperativo para a universidade – a COFAC – é directamente responsável pela gestão de nove outras Instituições de Ensino Superior em Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, Guiné-Bissau e Cabo Verde. Este grupo de instituições está conjuntamente organizado sob a designação "Grupo Lusófona".

A Universidade posiciona-se em Portugal como um estabelecimento de ensino dedicado à formação e à investigação, oferecendo licenciaturas e promovendo actividade de I&D numa vasta gama de disciplinas. As licenciaturas da UL estendem-se actualmente das Humanidades à Engenharia e da Economia às áreas da Saúde e das Artes. A universidade procura ter um papel preponderante no sector português da educação superior.

Esta orientação específica da universidade para o mundo lusófono não significa que a mesma negligencie a sua dimensão europeia e a sua responsabilidade para com a região local, em particular o desenvolvimento da cidade de Lisboa. A equipa observou que a universidade proporciona muitos serviços de sucesso para a cidade e para a região.

A universidade tem uma lista considerável de acordos internacionais/europeus com parceiros da UE e doutras regiões. O facto de estar sediada num espaço geográfico periférico afastado do centro da Europa não é visto como um obstáculo à sua reputação internacional. Através da sua inclusão nos Programas de Intercâmbio Europeus e da promoção de programas de formação e investigação em parceria com outras instituições europeias, a Universidade procura fortalecer a sua posição europeia.

A UL escolheu um enfoque específico, que a diferencia no mercado. Desde a criação da instituição, os seus fundadores e líderes sempre quiseram preservar a cultura, história e língua dos países de língua oficial portuguesa. Este objectivo encontra-se fortemente ligado à finalidade social da UL: atrair alunos estrangeiros de língua portuguesa, alunos com menos posses, alunos que saem directamente do ensino secundário com boas notas e que não conseguem colocação numa universidade pública e, mais recentemente, os alunos "maiores de 23".

A UL desempenha o papel de motivadora da mudança. Tem demonstrado o seu carácter inovador e a sua capacidade para a mudança através da criação de vários programas académicos únicos e inovadores, da adopção precoce do processo de Bolonha, do envolvimento em áreas emergentes da ciência, do recrutamento dos alunos "maiores de 23" e da implementação de inúmeros e variados laços com a comunidade externa.

4.2. Políticas da instituição, incluindo estratégias de recursos humanos

Existe um forte sentido de comunidade intensamente partilhado entre os alunos e o pessoal. Em resumo, a universidade demonstra um espírito aberto que pode ser considerado um trunfo em termos da respectiva capacidade para criar um consenso em volta de orientações estratégicas.

A noção de família foi frequentemente referida nas várias reuniões realizadas com a equipa de avaliação. Isto constitui um ponto forte e demonstra proximidade, informalismo e apoio mútuo. À medida que a instituição aumenta de dimensão e se torna mais complexa, poderá verificar-se a necessidade de criar estruturas mais complexas ao mesmo tempo que preserve as suas características familiares, a sua cultura de confiança e o seu espírito de grande liberdade.

A UL gostaria de estabilizar o pessoal docente. Alguns dos membros do pessoal são mais idosos (reformados do sistema público). Uma grande proporção dos professores trabalha em regime de tempo parcial e não estão muitas vezes presentes na universidade, uma situação que se pode atribuir também ao problema do espaço. Este último não parece ser um problema para os alunos, uma vez que sentem que é fácil contactar os professores, em especial, via *e-mail*.

Para melhorar a capacidade do pessoal para se dedicar à investigação, com o objectivo de atrair o melhor pessoal para os vários nichos nos quais a universidade pretende desempenhar um papel importante, a UL está a tentar recrutar mais doutorados. Os doutorados que se encontram actualmente a dar aulas na UL conduzem muitas vezes as suas investigações noutros locais onde o espaço e o financiamento estão disponíveis.

Como já foi mencionado neste relatório, a porção da produção de investigação conduzida por estes doutorados e publicada através da inscrição dos mesmos num Laboratório Associado não pode ser contada para o desempenho da UL, e esta característica funciona como uma desvantagem para a UL quando os seus investigadores e administradores se candidatam a financiamentos.

Relativamente ao equilíbrio entre o ensino e a investigação, a UL encontra-se actualmente a preparar políticas que irão requerer que o pessoal trabalhe tanto no ensino como na investigação, e que lhes permita negociar um equilíbrio da carga laborar entre as duas tarefas. Esta capacidade de uma faculdade para se qualificar para uma carga laborar desequilibrada irá ajudar a UL a construir a sua produtividade e o seu perfil na área da investigação. Contudo, uma vez que o contexto legal vai ser alterado este ano, parece sensato esperar até que a lei seja clara antes de finalizar e implementar as novas políticas da UL. Se a lei alterar o estatuto dos professores (exigência de doutoramento, ensino/investigação, avaliação, licenças sabáticas), e se a mesma se aplicar também às universidades privadas, a mobilidade entre as universidades públicas e privadas pode vir a aumentar.

Embora, de momento, não exista um quadro legal para o pessoal das instituições privadas, a UL utiliza como modelo o quadro relativo às universidades públicas. No entanto, os ordenados da faculdade são 20% mais baixos do que os das universidades do sector público em Portugal. Esta última deficiência é resolvida, pelo menos em parte, através de várias políticas para tornar a Lusófona um local onde apetece trabalhar, dando mais flexibilidade ao pessoal (por exemplo, dando-lhe a opção de experimentar novos métodos de ensino e promovendo uma cultura de "excelência").

4.3. Estratégias a médio e longo prazo

Como é fácil de entender, as diferenças actualmente existentes entre o tratamento das universidades públicas e privadas têm consequências negativas para a UL. São necessárias mudanças nas leis e nos regulamentos governamentais. Entre outras, a igualdade de condições para a aprovação de cursos (que não existe de momento) e um maior acesso a recursos públicos (para apoio social aos alunos e investigação) demonstraria o reconhecimento do esforço que a UL tem feito na tentativa de se qualificar entre as melhores universidades privadas do país e iria criar confiança e aumentar a credibilidade para as instituições do sector privado. Este reconhecimento social é importante para a UL, para os seus alunos e para os seus professores.

A UL está a seguir vários tipos de estratégias selectivas de "enfoque" ou "nichos" a vários níveis, tanto no que respeita ao ensino (diferentes grupos alvo de alunos nos cursos de licenciatura *versus* alunos licenciados) como às actividades de investigação (em disciplinas específicas ou interdisciplinares). Estas terão de ser mais clarificadas e integradas.

Como instituição financiada principalmente através do pagamento de propinas (90%), as operações da UL dependem em muito das matrículas. Por conseguinte, a dimensão dos recursos financeiros e humanos da instituição pode flutuar dramaticamente, causando instabilidade. Por exemplo, no ano passado, o enfoque na atracção do grupo de alunos maduros "maiores de 23" produziu um aumento dramático no total das matrículas na UL de cerca de 10%, ou 1.000 alunos. Este aumento nas matrículas em conjunto com a implementação alargada do processo de Bolonha na universidade imprimiu uma pressão significativa ao sistema da UL e comprometeu a capacidade desta para mudar de forma rápida no que respeita à quantidade e qualidade dos serviços prestados aos alunos, sendo que estes atrasos nas mudanças podem também ter afectado de forma negativa a qualidade do ambiente de ensino. Uma maior atenção na gestão da dimensão das matrículas de alunos, em particular devido ao pequeno tamanho do campus principal, reduziria as flutuações na instituição e permitiria um desenvolvimento mais controlado da mesma. Este assunto é abordado na secção deste relatório relativa às recomendações.

Uma vez que a UL depende dos alunos para as suas receitas, a sua proposta de valor para os alunos devia ser adequada. Isto significa que deveria ser conseguido e mantido um elevado nível de qualidade nos serviços prestados aos alunos, uma tarefa difícil se a procura (matrículas) não for adequadamente gerida. Se a forma de atingir a dimensão óptima da instituição dependesse de ter mais alunos nos cursos de segundo grau e menos alunos de licenciatura, este facto seria consistente com uma estratégia de aumento do perfil de investigação da UL e, por sua vez, uma imagem de investigação melhorada ajudaria a UL a atrair alunos graduados.

Contudo, mais investigação implicaria uma maior despesa na contratação de mais doutorados, na disponibilização de instalações de investigação melhoradas e no fornecimento de outros apoios à investigação para a faculdade e para os alunos graduados, que iria manter a UL competitiva com outras instituições de ensino superior. O financiamento destinado à investigação encontra-se ligado às políticas de financiamento do governo.

Na década passada, as universidades privadas não sentiram problemas significativos com o recrutamento de alunos porque a capacidade das universidades públicas não era suficiente para acomodar a procura de colocação universitária dos alunos. Contudo, o crescimento demográfico negativo em Portugal produziu uma diminuição na dimensão da população típica de alunos em idade de ingresso na universidade e a concorrência entre universidades pelo número de matrículas aumentou. É razoável esperar que venha a haver um aumento nas taxas de inscrição ou participação na vida universitária entre o grupo com idade de ingresso no ensino superior, que venha a servir de tampão aos efeitos do crescimento demográfico negativo. Não obstante, a UL está a implementar uma estratégia de recrutamento activa e específica destinada a grupos específicos de alunos (nichos) no mercado. Os alunos que a UL pretende recrutar são: alunos portugueses de boa qualidade (os que conseguiram notas elevadas nos exames nacionais, que preferem ter aulas numa universidade privada ou que não conseguem obter colocação numa universidade pública), os alunos "maiores de 23", os que procuram nichos (em termos de programa ou disciplina) e alunos internacionais (provenientes dos países de língua oficial portuguesa e do programa de intercâmbio Erasmus). A maior parte dos alunos da UL vive em Lisboa ou nos seus arredores; 20% a 30% vêm de outras localidades.

A UL tem 150 acordos com países lusófonos, dos quais 75% estão em funcionamento e fornecem oportunidades de mobilidade. O gabinete para os países africanos é responsável pelas bolsas de estudo. Entre os obstáculos que impedem a mobilidade encontram-se: o medo (por exemplo, equivalências de diplomas, língua) e problemas económicos (por exemplo, valor monetário insuficiente da bolsa Erasmus). A questão da falta de oportunidade para a existência de cursos de língua inglesa na UL diz respeito tanto aos parceiros do programa Erasmus (por exemplo, a Suécia) como aos estudantes dos países lusófonos. Estes últimos vêem a UL como a sua janela para o mundo (fora do mundo lusófono) em que o Inglês é importante.

Por isso, em jeito de resumo desta secção, é claro que, em algumas áreas, a UL tem demonstrado um significativo espírito inovador e uma significativa capacidade para a mudança, e parece ter uma atitude que recebe de bom grado e acolhe a mudança. A UL tem uma orientação estratégica definida e tem-se movido decididamente em algumas áreas à medida que o seu ambiente foi mudando. Tem demonstrado uma capacidade para passar rapidamente para novas áreas da programação académica e adoptou bem cedo o sistema de Bolonha. A UL tem uma unidade de *marketing* central moderna, tem evoluído nas suas abordagens ao recrutamento de alunos e está bem relacionada com a comunidade externa. Contudo, conforme apontado noutro ponto do presente relatório, a UL necessita de desenvolver mais os seus sistemas de avaliação do ensino e da investigação. Além disso, enfrenta um grande desafio para recrutar um número maior de doutorados qualificados para as suas faculdades, de forma a criar a massa vital de recursos humanos necessária para servir como base para as suas graduações do 3.º ciclo e para estabelecer a UL entre as instituições de investigação internacionais de qualidade.

5. RECOMENDAÇÕES

5.1. Liderança académica

Governança

A universidade deve prosseguir os seus esforços no sentido de garantir igual tratamento para as universidades privadas e públicas, enquanto preserva a flexibilidade que a UL detém actualmente, como universidade privada, para a contratação e dispensa de pessoal; esta última é uma flexibilidade crucial uma vez que a principal fonte de receitas da UL (90%) é composta pelas propinas pagas pelos alunos matriculados e que a UL se encontra vulnerável às grandes flutuações nos rendimentos.

A questão da sucessão da actual direcção necessita de um acompanhamento próximo e deve ser bem preparada.

A comissão consultiva que foi recentemente criada pode ter o potencial necessário para ajudar a UL a fortalecer laços com a sociedade em geral e pode servir como ponto de partida na estruturação de uma comissão directiva dependendo das especificações das novas leis relativas às universidades. Independentemente das novas leis, a UL deve continuar a fortalecer os seus laços com a comunidade externa.

5.2. Gestão estratégica e capacidade de mudar

Estrutura:

Quaisquer alterações na organização interna da universidade (tais como a mudança de uma estrutura de departamentos para uma estrutura de faculdades/escolas) devem levar a uma maior eficiência e a uma maior qualidade e devem estar em linha com as estratégias da UL.

Dimensão:

Deve ser tomada uma decisão quanto à dimensão óptima da universidade. Existem limites para o crescimento no campus principal da UL, e o crescimento mal gerido tem as suas consequências. É importante gerir e estabilizar as matrículas de forma a garantir um ambiente de ensino e aprendizagem de qualidade. A UL deve desenvolver uma função de gestão de matrículas com base num estudo das melhores práticas entre as universidades.

Educação:

A total implementação da estrutura de graduações de Bolonha relativa à organização do estudo e o redesenho dos programas de estudo e dos currículos de acordo com Bolonha deve continuar. A UL deve estar consciente do requisito de Bolonha de identificar os resultados de aprendizagem para cada programa de estudo.

A informação para os alunos e professores acerca das reformas de Bolonha deve ser alargada.

Deve ser colocada uma maior ênfase no fornecimento de cursos de inglês e de outras línguas que não o português para alunos dos países lusófonos/do grupo Lusófona e para os alunos dos programas de intercâmbio, e a universidade deve pensar em desenvolver uma política formal de idiomas para a instituição.

O desenvolvimento da dimensão europeia da universidade (incluindo mais oportunidades e uma maior participação nos intercâmbios de estudantes e entre faculdades) deve prosseguir.

Deve ser organizado um melhor acompanhamento e apoio para grupos específicos de alunos, tais como o grupo de estudantes maduros "maiores de 23".

Embora a UL tenha realizado progressos significativos na implementação de um sistema de garantia de qualidade no ensino, as orientações centrais para os assuntos pedagógicos emitidas pelo conselho pedagógico central poderiam ser melhoradas através de uma orientação geral e de um processo normalizado para a realização dos inquéritos de avaliação dos estudantes relativamente ao curso/professor, e ao aperfeiçoar o conteúdo do próprio formulário de inquérito.

Investigação:

É importante realçar o perfil de investigação da UL. Deve ser seguida uma estratégia de investigação selectiva, ainda que isso possa vir a comprometer o objectivo de se tornar uma universidade com todos os campos do estudo.

É necessário encontrar um equilíbrio entre a estratégia de laboratórios associados e o conceito de um único instituto universitário patrocinador de investigação. Uma estratégia de dualidade pode ser uma boa escolha para a universidade. Este ponto tem a ver com a questão da dimensão. Um instituto de investigação pode ter aqui um papel importante, uma vez que pode "alojar" (incubar) pequenos grupos. Se os pequenos grupos de investigação não tiverem este tipo de apoio, poderão ser tentados a procurá-lo noutra parte.

Os esforços para contratar mais pessoal doutorado para a área da investigação devem continuar.

Serviços prestados à sociedade:

Parcerias com a região e com a comunidade

O apoio dado à comunidade lusófona deve continuar, recordando sempre que estes alunos vêm a UL como uma porta para o resto do mundo (e podem responder bem a um aumento nas oportunidades de seguir cursos na UL em línguas que não o português).

O desenvolvimento de contactos e relacionamentos com parceiros externos na cidade e na região de Lisboa deve continuar, e deve ser feito um maior esforço para reforçar os laços com os alunos da UL.

Transferência de *know-how* no sentido lato

Os projectos conjuntos com empresas e organizações devem continuar, uma vez que são de grande benefício tanto para a UL como para os alunos desta.

5.3. Gestão da qualidade

Garantia de Qualidade

As tendências europeias em termos de garantia de qualidade no ensino superior devem ser observadas e utilizadas o mais possível consoante as circunstâncias locais. Em particular, este aspecto envolve as tendências para auditorias externas às instituições, auditorias essas que se tornam possíveis quando as universidades avaliam as suas próprias actividades e programas de forma rotineira (com a ajuda de painéis de especialistas externos).

Embora a UL tenha já implementados vários dos elementos que compõem um sistema de qualidade no ensino, parece que as orientações centrais para os assuntos pedagógicos emitidas pelo conselho pedagógico central poderiam ser melhoradas através de orientações gerais e de processos normalizados para a realização dos inquéritos de avaliação dos estudantes relativamente ao curso/professor, e aperfeiçoar o conteúdo do próprio formulário de inquérito. O aperfeiçoamento dos conteúdos deve incluir perguntas mais específicas relacionadas com um curso específico e um professor específico, devendo também ser disponibilizado aos alunos espaço suficiente para acrescentarem os seus comentários qualitativos por escrito. Deve ser pedido aos alunos que redijam os seus comentários abertos relativamente ao curso e professor específicos. Além disso, devia ser criado (e apoiado por políticas adequadas) um processo mais normalizado para garantir a administração consistente dos questionários aos alunos relativamente aos cursos e professores – este processo deve ser realizado, em todos os casos, na ausência do professor da sala de aula no momento em que os questionários são recebidos, preenchidos e devolvidos pelos alunos, e os questionários preenchidos devem ser entregues, dentro de um envelope fechado, ao presidente do departamento ou a outra autoridade administrativa adequada, por uma pessoa que não o professor. Por fim, deve ser feito um maior esforço no sentido de tornar públicos os resultados resumidos das avaliações do curso e professor específicos, afixando-os no campus.

O sistema de garantia de qualidade relativamente ao desempenho em termos de investigação deve ser mais desenvolvido e a UL deveria estudar e implementar as melhores práticas nesta questão. Os investigadores deveriam ser recompensados por atingirem o sucesso com as suas publicações em jornais internacionais de grande renome como forma de fortalecer, nacional e internacionalmente, o perfil de investigação da UL; embora os jornais da própria UL possam servir como uma distribuidora "incubadora" para aumentar a exposição da investigação feita na UL, irão ainda demorar algum tempo a atingir fama internacional e é pouco provável que se qualifiquem, dentro em breve, como jornais internacionais de renome.

6. COMENTÁRIO FINAL

A equipa de avaliação ficou impressionada com a firme determinação do Reitor e do Director-Geral no sentido de manter e realçar um esforço para mudar a percepção tradicional que o público tem da UL como uma universidade privada e pela determinação que demonstraram em colocar a universidade entre outras universidades distintas em Portugal. A equipa observou que existe um apoio comum dado por numerosos académicos, administradores, gestores, e alunos dedicados a este esforço. A confiança mútua e a crença na missão da universidade encontram-se entre os valores mais altos da UL.

A UL está determinada em implementar as mudanças necessárias em circunstâncias difíceis, afastando-se da visão e abordagens tradicionais. A equipa de avaliação ficou também impressionada com a atitude entusiasta e aberta dos alunos, que mostra que estes têm uma grande capacidade de adaptação e que estarão rapidamente abertos à mudança se for criado o ambiente adequado.

A equipa de avaliação está convencida de que a UL está a colher os ingredientes apropriados para uma mudança com sucesso, que irá fortalecer a sua posição no seio do sistema português do ensino superior. A equipa tem esperança de que o presente relatório ajude a UL a implementar as mudanças necessárias e a atingir um futuro durável.