
Candidatura a Reitor da Universidade de Aveiro
Manuel António Cotão de Assunção
Janeiro 2014

Programa de Ação 2014 – 2018

Um “*Campus que Pensa*”:
uma Universidade mais forte, mais coesa, mais cívica



1. Sumário.....	5
2. O passado recente da UA: ponte entre 2010 e 2014	7
3. Que Universidade queremos vir a ter?	9
3.1 Uma ideia de Universidade bem consolidada.....	9
3.2 Constrangimentos externos e novas tendências	11
3.3 Continuar a desenhar o futuro.....	14
4. Um <i>Campus</i> que Pensa: linhas programáticas sectoriais e planos de ação	18
4.1 Uma investigação mais qualificada e relevante	18
4.2 Um esforço educativo mais reconhecido e adequado	22
4.3 Um impacto maior na criação de riqueza e no desenvolvimento cultural e social	27
4.4 Uma organização mais capacitada.....	33
4.5 Uma Universidade mais internacional e mais atrativa, mais cívica	38
5. Um programa, uma liderança, uma comunidade, uma dinâmica.....	45

1. Sumário

*Nos perigos grandes, o temor é muitas
vezes maior que o perigo*
LUÍS DE CAMÕES

Esta candidatura deve-se a três razões principais. Em primeiro lugar, tenho consciência dos resultados obtidos no mandato que agora termina. Num quadro de incerteza externa e de desinvestimento público no Ensino Superior; e de alterações estatutárias e do modelo de governo e gestão da própria UA, foi possível realizar exercícios financeiros positivos ao longo do quadriénio, ultrapassar largamente as grandes metas que haviam sido fixadas (no Contrato-programa fundacional) e garantir, ainda, outras medidas e metas que avancei no meu programa de ação, quatro anos atrás.

Em segundo lugar, refiro o meu entusiasmo pessoal por continuar a consolidar uma ideia de Universidade, contando com novas ferramentas como sejam o Programa Horizonte 2020 (com os seus "desafios societais") e a Estratégia de Investigação para uma Especialização Inteligente da Região Centro; contando com a determinação, o entusiasmo e a capacidade de trabalho de uma equipa, essencialmente jovem, para concretizar metas e medidas mais ambiciosas; e contando, acima de tudo, com uma comunidade que demonstra talento, dedicação, vontade, empenho, imaginação, criatividade.

Por fim, candidato-me com a noção, responsável, de que, numa altura de substancial imprevisibilidade, a manutenção de uma liderança é muito importante, enquanto fator de estabilidade da instituição. Trata-se, assumidamente, de uma candidatura de continuidade não só em relação ao passado recente, mas também fiel aos 40 anos de história da UA que nos orgulham.

É uma candidatura que propõe um alinhamento da atividade da UA pelas grandes metas europeias do próximo ciclo da União, enquanto elemento potenciador da sustentabilidade e de mais projetos interdisciplinares; e, deste modo, indutor de um desenvolvimento mais harmonioso do conjunto das áreas de saber da UA. E aponta, igualmente como objetivo de médio prazo, fazer da UA uma Escola de Pós-graduação que seja uma referência na Europa, promovendo a internacionalização e alimentando-se dela, e permitindo uma inversão dos números, relativamente à formação inicial, que torne a UA mais imune a realidades demográficas e ambientes nacionais demasiado mutáveis e presumivelmente recessivos.

Finalmente, e como conceito integrador, é uma candidatura que afirma a UA como uma universidade cívica que, a par da excelência na investigação e na inovação, da relação

inseparável com a comunidade local, regional e nacional, da grande aposta na internacionalização, pratica uma articulação intencional, estratégica, entre todas as suas funções.

O programa não deixou de ter em conta um conjunto de documentos de referência que descrevem criticamente a realidade da UA, identificam marcos alcançados e explicitam compromissos assumidos. Como sejam: a Avaliação Institucional da responsabilidade da *EUA-European University Association* (2007); o Estudo da *PWC-Pricewaterhouse Coopers* (2009) subjacente ao Contrato-programa fundacional que foi assinado com o Governo (2009); o meu próprio Programa de Ação para o quadriénio (2010-2014) discutido em CG-Conselho Geral; os Contributos provenientes da reunião entre anteriores Reitores e membros externos do CG (2011); os Relatórios dos Grupos de Trabalho do CG (2011); e o Plano Estratégico aprovado pelo CG (2012), ele mesmo baseado e incorporando os elementos estratégicos essenciais dos documentos antes mencionados. Acrescentaria a estes documentos os Planos de Atividades que, pelo terceiro ano consecutivo, têm sido elaborados em torno a um conjunto estabilizado de indicadores de referência; os quais, assim, constituem um elemento estrutural e ao mesmo tempo a melhor evidência de um processo de aprendizagem de gestão organizacional que, solidariamente, tem envolvido todos: CG, Reitoria, Conselho de Gestão, Administração, Diretores das Unidades Orgânicas e de outros Centros de Responsabilidade e, através destes, as próprias Unidades Orgânicas, os Laboratórios Associados e as Unidades de Investigação.

Atendendo a que o candidato é, também, o Reitor eleito para o período 2010-2014 ainda em curso, o programa começa por fazer um resumo do que de mais importante se alcançou no intervalo em causa, em jeito de ponte entre o que foi proposto quatro anos atrás e o que agora se avança. Depois e sucessivamente, relembram-se os principais elementos integrantes da ideia de UA que vem sendo construída desde os primórdios da sua criação em 1973, discutem-se brevemente os principais constrangimentos que balizam hoje a nossa ação e propõem-se os grandes objetivos que devem nortear o nosso desenvolvimento no ciclo quadrienal que aí vem.

Em seguida, explicitam-se linhas de ação, acompanhadas de medidas e metas, por sector da missão -pesquisa, educação e cooperação- e nos domínios transversais mais relevantes -a própria instituição, como organização, e a internacionalização e atratividade, enquanto condições essenciais ao nosso futuro-. A descrição crítica do grau de consecução das medidas e metas explicitadas há quatro anos, a par da discussão comparativa com as ações que agora se propõem, aparece inserida na apresentação das linhas programáticas deste capítulo.

Por fim, aborda-se a maneira como o projeto UA, no contexto da comunidade que somos, tem que ser dinamizado e conduzido, pelo Reitor e a sua equipa, a partir do programa que aqui se deixa escrito.

2. O passado recente da UA: ponte entre 2010 e 2014

*A prova de inteligência de uma mente é ter
duas ideias na cabeça e continuar funcionando*
SCOTT FITZGERALD

Esta candidatura aparece na sequência de uma liderança da instituição durante os últimos quatro anos. Será assim natural, diria até imperativo, proceder a um balanço dos resultados obtidos no mandato que agora chega ao fim.

O programa de ação anterior sublinhava o potencial de interligação e de reforço virtuoso entre a investigação, o ensino e a cooperação; e, elegia, em coerência, como ação fundamental, promover uma maior integração, a todos os níveis, entre esses três aspetos da missão universitária. Esta integração, no grau em que a foi possível concretizar, foi decisiva nos resultados operacionais verificados. De facto, mau grado a drástica redução do financiamento do Estado, foi possível fechar os anos de 2010, 2011, 2012 e 2013, sempre, com resultado líquido positivo, isto é sem pôr em causa os saldos existentes, essenciais ao funcionamento da Universidade. E, apesar de não termos recebido nenhuma parcela da dotação financeira prevista no Contrato-programa inerente à nossa passagem a Fundação, foi possível ultrapassar, significativamente, as metas que aquele contrato pressupunha e que decidimos continuar a considerar como desígnio institucional: em finais de 2012 atingimos mais 28% de alunos de pós-graduação do que o previsto, mais 13% de citações, mais 14% de publicações, mais 16% de estudantes estrangeiros e mais 22% no rácio receitas próprias/orçamento total (Quadro 1).

Indicadores do Contrato Programa	Valor*	Metas		Realizado		
	2009	2012	2014	2010	2011	2012
1 Número de estudantes de pós graduação	4.000	4.725	5.025	4.850	5.588	6.048
2 Número de Publicações**	4.400	5.600	6.800	5.302	5.730	6.370
3 Número de Citações**	15.900	26.000	38.000	20.904	25.214	29.262
4 Número de estudantes estrangeiros	850	1.000	1.100	920	1.106	1.164
5 Rácio receitas próprias/orçamento total	50,27%	51,00%	52,27%	50,10%	52,37%	62,46%***

* valores à data do Contrato (2009)

** valores referentes a uma janela temporal de cinco anos

*** o rácio reflete a diminuição da componente da receita proveniente do Orçamento de Estado

Quadro 1: Indicadores do Contrato-programa: previsão e execução

Tudo isto muito se deve ao facto do Reitor - e com ele toda a comunidade universitária - terem assumido como seus, em sucessivos Planos de Atividades, os objetivos consignados no

Contrato-programa fundacional, por corresponderem a uma estratégia de afirmação e de desenvolvimento competitivo. Os indicadores do Contrato-programa traduzem de forma sucinta e quantificada esses objetivos e a sua superação demonstrou a mobilização da comunidade universitária para os tornar concretos.

Para isso, muito contribuíram, entre outros fatores: o grande aumento no número de novos projetos europeus que a criação do GAI-Gabinete de Apoio à Investigação ajudou a potenciar; o incremento nos contratos com empresas para o que se contou com o Portfólio de Serviços e o reinstalado Gabinete Universidade-Empresa; a multiplicação de programas de intercâmbio e de internacionalização a vários níveis; uma colaboração mais intensa e variada com a Região; um crescimento importante nas atividades de transferência de tecnologia e de incubação de empresas; um maior número de eventos no *Campus* e uma maior presença na comunicação social que se traduziram em acréscimo de visibilidade e de atratividade; um modelo de gestão mais descentralizado, com mais afinação de políticas e maior partilha de funções entre a Reitoria e os Departamentos, Escolas e outros Centros de Responsabilidade.

Com isso, consolidou-se a nossa posição de saliência entre as Universidades portuguesas como o demonstra a presença constante nos Rankings: no de Leiden, recentemente, que nos evidencia como a melhor instituição nacional; no da *NTU-National Taiwan University* onde constamos em duas grandes áreas científicas e em oito domínios disciplinares nos 300 melhores do mundo (dos quais três nos 150 primeiros); ou no do *THE-Times Higher Education* que nos destaca entre as instituições com menos de 50 anos. Todos atestam o valor do nosso percurso. Também em áreas menos convencionais, como o Design, somos singularizados pela revista *Domus* como um dos 50 melhores cursos europeus. Essa nossa posição de protagonismo é igualmente sublinhada pelo sucesso que temos tido nos concursos para investigadores e projetos da FCT-Fundação para a Ciência e Tecnologia, e pelos inúmeros prémios que, individual ou coletivamente, fomos recebendo.

Num clima de alterações legislativas e financeiras constantes, de substancial incerteza, não deixámos de retomar a abertura de concursos para docentes e o recrutamento por tempo indeterminado de trabalhadores com provas dadas; de proceder ao investimento no que faz a diferença (pessoas, equipamentos de ponta, condições de qualidade), de onde se destacam o programa SAICT-Sistema de Apoio às Infraestruturas Científicas e Tecnológicas do Mais Centro (QREN), quatro cátedras convidadas e as cinco novas linhas de investigação (também do Mais Centro) que garantiram mais de 50 novos lugares para investigadores. Apesar do corte que nos empurrou para uma redução superior a 8M€ (> 30%) nas despesas (excetuando salários) de funcionamento nestes quatro anos, fomos capazes de continuar a fazer tudo o que consideramos ser a nossa missão, sem descontinuar nenhuma atividade, mantendo o empenho na cultura, na promoção da compreensão pública da ciência e na museologia, cujas reservas

crescentes o edifício reabilitado da Fábrica não deixará de valorizar devidamente. E não descurámos o apoio aos nossos estudantes, antes compensámos a diminuição de bolsas do Estado com um aumento de 30% nas receitas próprias utilizadas para o efeito e reforçámos o fundo social de que já dispúnhamos: com a preocupação, também, de melhorar as condições para a prática de atividades desportivas e culturais, essenciais na atratividade de novos alunos.

Tudo isto só se atingiu porque as pessoas, como é apanágio da UA, se empenharam, com dedicação, com generosidade, com imaginação e inteligência. A comunidade fez das queixas sobre a motivação palavras mais ditas que vividas e comportou-se como aquilo que é: como uma comunidade solidária em torno de um projeto de quase 40 anos que todos valorizamos e queremos tornar ainda mais forte.

Tudo isto só se conseguiu, também, porque existiu uma estratégia de risco calculado para responder à crise. Não se tratou de uma resposta instintiva ou subconsciente. Não foi instintiva porque não foi defensiva. E foi consciente, deliberada, implicou uma capacidade de correr riscos, inclusive de ordem pessoal como foi o caso dos membros do Conselho de Gestão. Mas foi essa estratégia de risco calculado que permitiu ir concretizando a política de investimentos e realizar o essencial das atividades programadas, em particular, as relativas aos projetos.

3. Que Universidade queremos vir a ter?

3.1 Uma ideia de Universidade bem consolidada

A seta que larga o arco nunca regressa

PROVÉRBIO PERSA

A UA construiu, ao longo das suas quatro décadas de existência, uma ideia coerente de universidade que tem sabido crescer através de um processo evolutivo sem descontinuidades. Um projeto assente, desde o primeiro momento, na procura do pioneirismo e da complementaridade: fazer o que é antecipado como necessidade, futura, da sociedade; e procurar que as escolhas, em vez de constituírem repetições do que já existe, possam trazer reforço à oferta existente no país. Assente, também, na elevada qualidade dos que fazem acontecer o projeto: cientes de que, como afirmou em 1972 o Ministro Veiga Simão, "o prestígio [das novas Universidades] resulta do valor científico dos seus membros". Estas linhas de atuação foram essenciais para afirmar o nosso perfil forte em ciências e tecnologias, baseado na excelência da investigação que levamos a cabo.

Uma ideia de Universidade que se cimentou num modelo organizacional sem faculdades, dito matricial, único em Portugal. Um modelo reconhecido pela sua flexibilidade que tem permitido à instituição uma capacidade de resposta, rápida e eficaz, aos estímulos externos; mas que a

dotou, de igual modo, de agilidade estratégica para se repensar, constantemente, a si própria. Um modelo que tem induzido interdisciplinaridade e, por essa via, tem sido instrumental na construção de abordagens inovadoras, usando e reforçando convivências entre diferentes áreas do conhecimento; e levando-nos, gradativamente, à abrangência disciplinar que possuímos agora. A passagem da UA ao regime fundacional, demonstrando a nossa capacidade de obtenção de fundos próprios diversificados, e os concomitantes novos estatutos procuraram reforçar estas características organizacionais; tentando, ao mesmo tempo, dotar a UA de um grau de autonomia financeira acrescido que nos permita ser mais donos do nosso próprio destino.

É, igualmente, elemento essencial do projeto UA a realidade singular que a organização do nosso espaço físico constitui. O *Campus* belíssimo de que dispomos propicia um bom ambiente humano, reforça lógicas de proximidade e estimula dinâmicas de cruzamento a vários níveis. Tem sido fundamental na construção da nossa identidade e reputação, e na consolidação da Comunidade UA, num conceito alargado que muito prezamos e que abrange estudantes, docentes, funcionários administrativos e técnicos, investigadores, antigos alunos e muitos profissionais, autarcas, empresários, familiares e amigos que interagem connosco e sentem como sua a Universidade de Aveiro.

Da ideia de UA que perfilhamos faz parte, ainda, a preocupação com o que nos rodeia, numa vizinhança mais próxima ou mais longínqua, e a nossa responsabilidade perante o país. Assumimo-nos como rede regional de educação e cooperação - com autarquias, empresas e outros atores - acentuando a originalidade de termos, em coexistência dual, Departamentos Universitários e Escolas Politécnicas. Somos já, também, parceiros em inúmeros consórcios, com instituições congéneres, os quais constituem exemplos de racionalização e do reforço de qualidade que queremos multiplicar e aprofundar.

Colocar o que sabemos ao serviço das pessoas através da valorização social, cultural e económica do conhecimento que detemos ou produzimos, atuar como catalisadores do desenvolvimento regional e da inovação, promover mais cidadania e mais solidariedade, sermos exemplares prestadores de contas faz parte do modo como vemos o nosso presente e o nosso futuro. Um futuro no qual participaremos em mais redes transnacionais, teremos mais projetos europeus, acolheremos mais estudantes estrangeiros de mais países; em que seremos, sem dúvida, uma Universidade mais internacional.

Esta ideia de Universidade foi, ainda não há muito, consagrada no Plano Estratégico: a visão de uma universidade com foco nas ciências e tecnologias mas abrangente, desenvolvendo uma cultura organizacional de proximidade, territorialmente ancorada, inclusiva e atrativa, integrada em redes regionais, nacionais e europeias, e dinamizada por referenciais de excelência internacional.

3.2 Constrangimentos externos e novas tendências

*Nada existe de permanente
senão a mudança*

SÉNECA

Num contexto de crescente mundialização de quase tudo mas, também, de desejável maior osmose entre o mundo académico e o que o cerca, temos que escutar com a maior atenção os sinais externos: hoje, para amanhã.

Há fatores endógenos muito importantes. A demografia da região próxima onde nos inserimos é um deles. Num momento em que -os inquéritos demonstram-no- a escolha da instituição para estudar, na licenciatura, é mais ditada por fatores de proximidade que de qualidade, a nossa situação geográfica desfavorece-nos, relativamente às instituições no Litoral Norte e da Grande Lisboa; e estabelece um constrangimento forte, quiçá um limite, ao nosso crescimento em termos de primeiro ciclo, exigindo um reforço da nossa atratividade. O facto de, numa segunda coroa territorial, bordejarmos regiões de muito baixa densidade e de o próprio país, no seu todo, vir apresentando das piores taxas de natalidade mundiais acresce a esse condicionamento demográfico mais local.

No entanto, a situação geográfica no que se refere à pujança económica das regiões do Baixo Vouga e do Entre-Douro-e-Vouga, à qualidade, variedade e diferenciação que caracterizam a malha industrial, à sua capacidade exportadora, à existência de *clusters* significativos e, no geral, ao ambiente que se vive no ecossistema produtivo favorece-nos; e tem sido decisiva em algumas das dinâmicas institucionais em curso. E, conquanto muito do reposicionamento internacional da economia portuguesa tenha ainda que ser feito, também a realidade desse desafio de mudança da estrutura económica, assim esteja a UA preparada, deve ser encarada como um fator endógeno positivo e um desafio adicional.

Como condicionamentos exógenos sensíveis devem referir-se, antes de tudo, a imprevisibilidade e a indefinição nas políticas do Ensino Superior que acarretam, como certo, um quadro de grande e permanente incerteza: a redução do financiamento público, uma tendência global dificilmente reversível, que tem sido potenciada em Portugal em termos dos valores e das flutuações nas transferências do OE-Orçamento de Estado, ou, como recentemente, no número de projetos e bolsas de investigação científica; a suspensão da regra de financiamento sem que se vislumbre o momento da sua substituição por outra; o estatuto fundacional que está numa espécie de limbo à espera de uma alteração do RJIES-Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, anunciada há quase dois anos mas cujos contornos, aqui e ali, nos fazem constar que vão variando; a obrigatoriedade do cumprimento da regra de equilíbrio orçamental e

outras restrições ao uso da autonomia que trazem graves consequências para a gestão de ciclos académicos e de contratos plurianuais pouco conformes ao formato de anos económicos civis.

Ou, ainda, as alterações anuais das regras de acesso ao Ensino Superior; a insistência, sempre vaga, numa reestruturação do Ensino Superior que carrega para o sistema instabilidade adicional; a mudança do sistema de referência da Agência de Avaliação e Acreditação-A3ES que, embora compreensível, soma perturbação e trabalho onde estes já existem em excesso; e muitas outras alterações de prazos ou de legislação, de regulamentos e procedimentos, na maior parte dos casos, deslegantes se não mesmo desnecessárias. É um quadro que condiciona, em muito, a gestão corrente, inibe fortemente as lógicas prospetivas e a gestão estratégica e nos obriga a encontrar áreas de atividade mais diversificadas que reduzam a nossa dependência dos campos tradicionais de atuação e das respetivas fontes de financiamento.

Mas também se entrevêem fatores exógenos, nomeadamente ao nível das políticas regionais ou europeias associadas ao novo quadro comunitário, que devem jogar a nosso favor. O problema da pressão sobre os recursos naturais, a questão das mudanças climáticas, os desafios sociais relacionados com saúde e qualidade de vida, energia limpa, segurança alimentar, agricultura sustentável e bio-economia, transportes integrados e "verdes", e sociedades inclusivas, inovadoras e seguras são tudo temas de ensino e, sobretudo, de investigação e de cooperação em que as universidades serão chamadas a participar, por si só ou em consórcios com outros agentes. O facto de os autarcas, os empresários, as regiões e o próprio cidadão comum deterem uma crescente sensibilidade para esta nova agenda, onde o papel do conhecimento é crucial, só pode representar oportunidades para as Universidades terem maior presença, superiores impacto e reconhecimento e, portanto, mais atividade e financiamento proveniente de uma multiplicidade de projetos com interesse económico e social.

No que se refere às tendências mundiais na próxima década, em geral, é óbvio que a aceleração da mudança vai continuar (ver, por exemplo, o relatório *Horizon Scanning: what will higher education look like in 2020?* da *UK HE International Unit*). No entanto há que se ter em conta que as alterações nas relações humanas (e no próprio ritmo biológico de cada um!) não mudarão com igual rapidez. Ora são as pessoas, as instituições, as regiões e os países que promovem a mudança mas que também a travam. Este reconhecimento pode dar-nos alguma esperança de que seremos nós os indutores das transformações em lugar apenas de sermos transformados com elas.

Continuar-se-á, certamente, a assistir à procura de ensino superior – embora com taxas de crescimento mais suaves. No entanto, o crescimento do número de estudantes internacionais não acompanhará a procura de Ensino Superior uma vez que os países de origem terão cada vez mais oferta disponível. O crescimento da Ásia no Ensino Superior ditará, também, a emergência de novos países – precisamente asiáticos – como exportadores. Contudo, os

exportadores de Ensino Superior, entre os quais Portugal deve estar cada vez mais presente, continuarão a ter, apesar de tudo, um campo de atuação seguro.

Embora os *MOOC-Massive Open Online Courses*, venham, muito provavelmente, a ter um impacto profundo no processo ensino-aprendizagem será mais evolução do que um fenómeno de avalanche: o que dará às instituições o tempo de se irem adaptando. Para tal também concorre o facto de os estudantes preferirem aprendizagem *blended* em vez de, simplesmente, *online*. Os *MOOC* também terão um papel na educação transnacional (em que o estudante não se desloca para o país de ensino), cuja taxa de expansão se espera seja maior do que a dos estudantes internacionais.

O fenómeno *unbundling* em que os estudantes “coleccionam” disciplinas de diversas instituições é visto como tendo um potencial de crescimento significativo e deve merecer a nossa atenção. Esta situação pode acelerar o estabelecimento de consórcios entre universidades, uma tendência já em andamento e que se julga ir crescer e diversificar em tipologia, seja para partilhar capacidades complementares de ensino, seja para relacionamento mais efetivo, em termos de investigação, com a indústria.

No que se refere à estrutura do emprego, antecipa-se que haverá desenvolvimentos rápidos ditados pelo *online* e que a ligação contratual entre empregador e trabalhador será tendencialmente mais fraca. As exigências de maior capacidade de gestão evoluirão a par das exigências acrescidas em matéria de qualidade, concorrência, prestação de contas e transparência; e também, a par do facto de que os governos continuarão a encorajar as instituições a cortar custos. A pressão será tanto maior quanto as instituições não disponham de fontes alternativas, privadas ou simplesmente competitivas, de financiamento. Esta situação levará ao alargamento do fosso entre as melhores universidades e as outras.

Na próxima década continuaremos, ainda, a assistir à tensão entre o Ensino Superior considerado como um bem público e a força do liberalismo que tendo permitido, é certo, a expansão do Ensino Superior através das fronteiras, vem facilitando, ao mesmo tempo, ele ser visto, crescentemente, como um produto comercializável.

É previsível, igualmente, a manutenção do incremento da diversidade e da complexidade da missão universitária. Esta realidade, conjugada com os desenvolvimentos tecnológicos, levará ao questionamento constante nas instituições e à adoção de novas formas de liderança e de novos modelos organizacionais.

3.3 Continuar a desenhar o futuro

Nenhuma coisa se pode prometer à natureza humana mais conforme ao seu maior apetite, nem mais superior a toda a sua capacidade, que a notícia dos tempos e sucessos futuros

Pe. ANTÓNIO VIEIRA

A UA tem adotado uma definição da sua missão na qual me continuo a rever: "criar conhecimento, expandir o acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação; assumir um projeto da formação global do indivíduo; ser ator na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na inovação e no conhecimento científico e tecnológico."

Dispõe de uma organização matricial -que tem sido uma das suas imagens de marca- suportada num número de Unidades Orgânicas bastante estabilizado, que, igualmente, defendo.

Possui uns Estatutos, formulados aquando da passagem ao regime fundacional, esboçados, que definem um quadro de governo e gestão, no geral, adequados. O Conselho de Diretores de Unidades Orgânicas e de outros Centros de Responsabilidade que, embora sem substância formal, se reúne mês a mês, é, desse modelo, um excelente apanágio; que, aliás, importa preservar e tornar ainda mais relevante. Tendo, no entanto, decorrido já mais de cinco anos sobre a sua aprovação, fará sentido olhar para esses mesmos Estatutos e corrigir, pontualmente, um ou outro aspeto, no sentido de poder ser garantida maior participação de todos no processo de governo e gestão institucional.

Tem a UA, desde 2012, um Plano Estratégico a três anos, fruto de um trabalho concertado entre o Conselho Geral e a Reitoria, que importa respeitar e onde naturalmente me revejo; e que, por essas razões, deve ser considerado parte indissociável deste programa de ação. São, a par das grandes linhas já atrás mencionadas, objetivos estratégicos desse plano: o desenvolvimento de um novo modelo de universidade nas várias componentes da missão, a concretização de uma política de alianças, a consolidação de um novo modelo de gestão e a concretização de um programa de investimento.

Como já ficou dito, tem a UA, nestes últimos quatro anos, guiado a sua ação pelo Contrato-programa assinado com o Governo, aquando da passagem ao regime fundacional. Apesar de não terem sido transferidas para a UA as verbas pressupostas nesse contrato nem sequer terem sido cumpridas muitas das referências legislativas nele consagradas, optou-se por manter as

metas a que esse contrato vincularia. Os indicadores nele contidos (alunos em pós-graduação, artigos científicos, citações, estudantes estrangeiros e volume de receitas próprias), já mencionados, e as próprias metas constituíram elementos mobilizadores, essenciais, da Universidade e formaram a base para o estabelecimento dos Acordos Programáticos com os Departamentos e Escolas, ainda, pertinentemente, em vigor.

Conseguiu a UA, ainda, posto que com sacrifícios significativos, concretizar uma política de investimentos centrados no reapetrechamento (em equipamentos laboratoriais, principalmente, mas também em espaços físicos e em equipas de investigadores) das Unidades de Investigação, fulcrais para a manutenção da nossa competitividade: uma política que urge prosseguir, atenta ao novo quadro comunitário que se aproxima.

Por fim, têm os sucessivos Planos de Atividades, nos últimos três anos, consagrado um conjunto de indicadores adicionais, cujo carácter, essencialmente imutável, reputo de fundamental para podermos monitorar a nossa ação comparativamente ao passado; e, ao mesmo tempo, ir inculcando na cultura da instituição termos de referência estáveis com os quais todos se devem preocupar. Comprometo-me, assim, a manter este quadro geral de estruturação de metas e objetivos.

O que se propõe, portanto, é uma linha de aprofundamento mas de observância do Plano Estratégico aprovado pelo CG, consubstanciado pelas políticas que têm vindo a ser postas em prática. O que se projeta é um reforço da coesão institucional, tendo bem presente que os investimentos, os quais embora beneficiando a UA no seu conjunto incidiram mais sobre áreas específicas, só foram possíveis com o apoio de todos. É fundamental que sem deixar de consolidar, constantemente, aquilo em que já somos melhores, prestemos atenção à abrangência de que nos orgulhamos. Os resultados dos concursos de doutoramentos ou de investigadores da FCT mostram, se necessário fosse, desequilíbrios que temos que corrigir.

As prioridades no novo quadro comunitário de apoio apontam direções, como a dos desafios sociais, que devem ser aproveitadas em proveito de projetos conjuntos das Ciências Sociais, Artes e Humanidades com as Ciências e Tecnologias. Este é um aspeto muito importante, consistente com preocupações que revelei no meu Programa de Ação 2010-2014, e que oferece uma oportunidade crítica na definição e financiamento de programas de investigação. Porque aqueles grandes temas, permitindo desenvolver as capacidades de investigação de fronteira e de sobreposição em vários campos, têm o mérito de envolver todas as áreas na definição, estudo e enquadramento dos problemas, e na implementação das soluções propostas. Detendo o mérito, adicional, de se prestarem, também, ao envolvimento de entidades terceiras, com reflexo no desenvolvimento de parcerias, no impacto dos resultados e no reconhecimento da UA.

Aquelas grandes tarefas interdisciplinares adequam-se, perfeitamente, à história da UA como universidade abrangente, com foco nas Ciências e Tecnologias mas vocacionada para o serviço à sociedade. Elas têm, simultaneamente, um potencial mobilizador e agregador da instituição. A contribuição da UA, por si só ou em colaboração com as outras Universidades da Região Centro, na definição do programa regional CRER 2020, evidencia um conjunto de oportunidades que o programa traz à UA, em todas as áreas do conhecimento, essenciais ao nosso próprio sucesso como um todo. A Saúde, também ela uma prioridade a nível europeu, é crucial em vários dos desafios sociais mais proeminentes; é, assim, um domínio que tendo, em vários sentidos, grande relevância na UA precisamos ordenar melhor para dele tirar melhor partido: é o que estamos já a fazer.

O que se precisa e propõe é um maior envolvimento de mais gente na contribuição para uma superior sustentabilidade. É fundamental otimizar os montantes de contratos com respeito pelos docentes e equipas que protagonizam a obtenção de receitas; porém, com respeito, de igual modo, pela solidariedade entre áreas e unidades orgânicas; e percebendo que um êxito pontual é sempre, também, consequência de se ser parte de uma instituição com marca, que é reconhecida externamente e que, cá dentro, detém estruturas de apoio -administrativo, financeiro, logístico- determinantes nesse mesmo êxito.

Essa mesma metodologia, de procura constante e incremental de melhoria, deve ser usada em toda a vida da instituição, incluindo os grandes instrumentos de direção e gestão reguladores da relação entre Reitoria, Unidades Orgânicas, Serviços Centrais e pessoas consideradas individualmente; e no SGQ-Sistema de Garantia da Qualidade, onde há ainda iterações importantes a efetuar: para que haja maior conforto na nossa vivência diária; e para que as regras do jogo induzam comportamentos mais exigentes e inibam perversões, institucionalmente, desaconselháveis.

O que se propõe é insistir na internacionalização com o seu alargamento a todas as áreas da missão da Universidade, para o que as parcerias com instituições estrangeiras e as alianças preferenciais devem ser multiplicadas. O que se pretende é ponderar a oferta formativa com preocupação pela qualidade, pertinência e racionalidade -onde os consórcios têm um papel importante- mas, também, por aspetos ligados a mais sucesso escolar, a mais cidadania e a uma melhor inserção profissional dos diplomados, valorizando as tutorias, as competências transversais, e os estágios fora da UA; onde o papel específico do ensino politécnico possa ser reafirmado e promovido; e onde as novas tendências como os *MOOC* e outras formas de ensino *online* e a distância não deixem de ser tomados na devida conta. O que se deve ter em mente são os desafios de nos tornarmos mais úteis e mais vantajosos para a sociedade que nos rodeia, com efeitos mais importantes e, com isso, criarmos e agarrarmos oportunidades de sermos mais autónomos e decisores do nosso futuro.

Impõe-se continuar a encontrar formas de atrair e valorizar os nossos recursos humanos. Como se impõe melhorar o cuidado com o nosso espaço físico e o nosso ambiente de trabalho, e o seu carácter de *Campus Exemplar*, fator de atração importantíssimo. Precisamos de continuar a acentuar a relevância da UA e o seu papel na discussão de temas centrais da sociedade contemporânea e na definição de melhores políticas públicas.

É preciso continuar a preparar o futuro, antecipando-o. As mudanças culturais nas organizações são lentas mas fundamentais e, por isso, não podemos descurar as necessárias afinações ao nosso modelo, incluindo, como referido atrás, eventuais alterações pontuais aos Estatutos. Existe um projeto em cuja continuidade, sem processos disruptivos, acreditamos: para uma UA mais forte, mais visível, mais coesa.

Mas o que é que fará a diferença se, dentro de quatro anos, quisermos ter dado um salto na qualidade e na sustentabilidade da UA? Que estratégia devemos ter que o permita? À volta de que ideias nucleares nos devemos agrupar?

Julgo que devemos privilegiar três grandes desígnios:

- i) alinhar a nossa atividade com os seis grandes desafios sociais enumerados pelo Horizonte 2020, permitindo-nos maior capacidade para sermos ganhadores nos concursos europeus de investigação. Este objetivo daria sentido ao investimento feito em áreas específicas, desafiando-as a desenvolver setores altamente especializados e diferenciadores, com efeitos marcantes na própria consolidação da presença dessas mesmas áreas no topo mundial; ao mesmo tempo, o objetivo fomentaria e propiciaria cruzamentos interdisciplinares dentro da própria UA, os quais, por sua vez, deverão induzir um crescimento qualitativo nos domínios menos fortes. É, de algum modo, uma UA2020 que aqui se propõe para um horizonte temporal de médio prazo;
- ii) consolidar, como condição *sine qua non* para o desiderato anterior, a intervenção transversal e agregadora na área da saúde, na sequência da reorganização já feita e do trabalho, que prossegue, do Grupo de Missão nomeado para o efeito. Esta consolidação é, outrossim, fundamental para, em interação com as unidades prestadoras de cuidados de saúde da região, ajudar a melhorar, significativamente, a resposta da região às necessidades nessa matéria;
- iii) fazer da UA uma Escola de Pós-graduação de grande qualidade, reconhecida internacionalmente, que vise duplicar o número de estudantes estrangeiros e diminuir a dependência das entradas do primeiro ciclo; e que se traduza, a curto prazo, numa inversão do rácio entre estudantes de graduação e pós-graduação.

A sistematização das linhas programáticas, sectoriais, que se segue terá, necessariamente, em conta estes grandes objetivos.

4. Um *Campus* que Pensa: linhas programáticas sectoriais e planos de ação

4.1 Uma investigação mais qualificada e relevante

*If we knew what it was we were doing it would
not be called research, would it?*

ALBERT EINSTEIN

Escrevi há quatro anos, e mantenho, que a investigação é "o elemento estratégico fundamental enquanto motor das diferentes componentes da missão da Universidade": porque "a qualidade da investigação constitui um indicador da capacidade e potencial instalados para produzir conhecimento novo"; e porque "uma investigação forte traz uma maior procura de colaborações por parte da indústria, uma superior eficácia na angariação de projetos nacionais e europeus e uma maior atração de estudantes de nível elevado", nacionais e estrangeiros.

Referi então, igualmente, que a sustentabilidade da investigação deve assentar, principalmente, no estofo para competir e na diversificação do financiamento. Não só esta preocupação continua atual como o passado recente evidenciou que dessas premissas depende, de um modo mais geral, o equilíbrio financeiro da própria UA. Foi a fatia de receitas próprias advindas da investigação, a par da gestão integrada desta com as restantes componentes da missão, que permitiu, grosso modo, fazer face ao brutal decréscimo das transferências do OE.

A nossa performance da investigação nos últimos quatro anos, qualquer que seja o prisma pelo qual se analise, tem que se considerar boa. Se nos ativermos nas metas do Contrato-programa fundacional, relativas aos números de publicações e de citações (Fig. 1), elas foram, largamente, ultrapassadas; um terceiro indicador desse Contrato-programa, o volume de receitas da contratação externa (no qual duas parcelas -financiamento proveniente da UE e financiamento

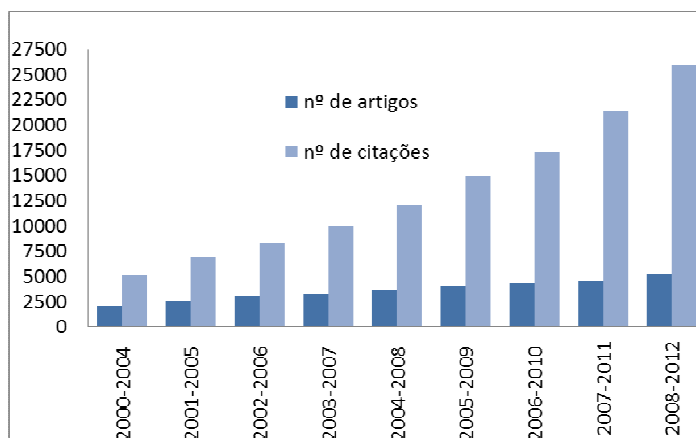


Figura 1: Evolução do número de artigos publicados e citações da UA

proveniente de entidades públicas nacionais- são fortemente dominadas pela investigação) viu também o objetivo contratualizado ser alcançado muito antes do tempo definido para o efeito (cf. Quadro 1). Aos *rankings* já nos referimos, sendo de salientar o lugar onde se situa atualmente o domínio da Ciência dos Materiais (cf. *TNU ranking*, Fig. 2).

World Rank	Region Rank	University	Total Score <small>(note)</small>
11	1	University of Cambridge	77.7
20	2	Imperial College London	71.2
24	3	Swiss Federal Institute of Technology - Lausanne	70.1
36	4	Swiss Federal Institute of Technology - Zurich	64.9
37	5	Karlsruhe Institute of Technology	64.5
44	6	The University of Manchester	62.1
48	7	University of Oxford	61.4
53	8	Delft University of Technology	60.2
56	9	Technical University of Denmark	59.8
58	10	Dresden University of Technology	59.7
62	11	Eindhoven University of Technology	59.1
65	12	Friedrich Alexander University of Erlangen Nuremberg	58.9
68	13	Katholieke Universiteit Leuven	58.8
71	14	University of Paris VI: Pierre et Marie Curie	58.5
73	15	Royal Institute of Technology	58.3
84	16	University of Groningen	56.8
87	17	RWTH Aachen University	56.4
104	18	University of Sheffield	54.4
106	19	Ludwig-Maximilians-Universität München	54.2
114	20	University of Aveiro	53.6
117	21	Aalto University	53.5
117	21	University of Paris XI: Sud	53.5
117	21	University of London - University College London	53.5
117	21	University of Bristol	53.5
117	21	University of Twente	53.5

Figura 2: Ciência dos Materiais: principais universidades europeias

E se olharmos para os projetos europeus, o seu número cresceu significativamente, embora o fim do 7º Programa-quadro não deixe de se refletir no ano 2013 (Fig. 3). Também os resultados nos concursos da FCT (investigadores, projetos, bolsas de doutoramento e pós-doc) têm, de um modo consistente, traduzido sucesso bem acima da nossa "cota de mercado". Merece, ainda, o devido destaque a obtenção da primeira bolsa *ERC-European Research Council* por um investigador, neste caso investigadora, da UA.

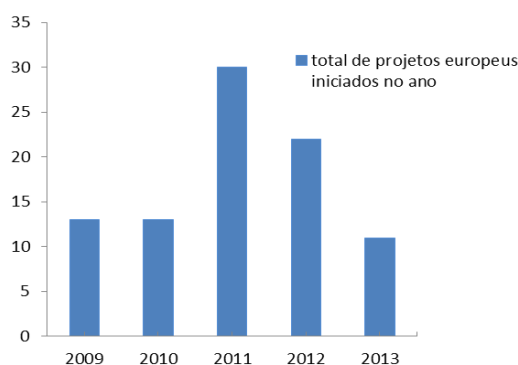


Figura 3: Evolução do número de novos projetos europeus contratualizados pela UA

Para tudo isso muito terão contribuído algumas das medidas anunciadas em 2010: desde logo, o GAI-Gabinete de Apoio à Investigação, estrutura que congrega apoio administrativo, geral e à elaboração de candidaturas, com capacidades de gestão de ciência e de promoção de fatores de escala nos projetos e recursos já existentes; também, as redes e comunidades de conhecimento com outras universidades, europeias na sua maior parte, que foi possível ir dinamizando; ainda, o fomento da investigação interdisciplinar, como foi o caso nas cinco novas linhas de investigação criadas - aproveitando um programa regional para o desenho do qual, aliás, contribuímos - que nos permitiram recrutar cerca de cinco dezenas de investigadores por concurso internacional; e, por fim, a aquisição de novos equipamentos bem como a construção de infraestruturas científicas, de acordo com o programa de investimentos patrocinado pelo Mais Centro.

O êxito, sempre relativo já se sabe, não nos deve fazer perder de vista a natureza e a dimensão do que está em causa para termos uma investigação mais qualificada e relevante. Destaco o facto de estarmos ainda longe, por padrões internacionais, dos desejáveis impacto e produção *per capita*. Ao mesmo tempo, o atual cenário de financiamento nacional coloca uma pressão muito grande na obtenção de fundos de fontes alternativas, a qual só será exequível se houver crescimento, na qualidade, evidenciável.

Inicia-se, agora, um ciclo de mudanças substanciais em termos de financiamento europeu, perfilando-se o Programa-Quadro Comunitário de Investigação e Inovação-Horizonte 2020 como um dos grandes motores de desenvolvimento da ciência e tecnologia na Europa nos próximos sete anos. Nesse sentido, criar as condições necessárias à participação alargada de docentes e investigadores da UA em projetos de investigação, inovação e demonstração, e em redes de investigação financiadas por aquele programa será crucial para obviar ao desinvestimento nacional. Uma política, a da promoção da participação da UA no Horizonte 2020, que não deverá, contudo, nem prescindir nem dissociar-se da RIS3-Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização da Região Centro e daquelas que são as principais áreas de interligação. Os planos internacional e regional devem ser vistos, sempre, em tensão de reforço. Aliás, colaborámos, em ação concertada com as outras Universidades da nossa NUTII, na definição das áreas da RIS3 e nas quais a UA tem já trabalho realizado ou em curso: soluções industriais sustentáveis; valorização e uso eficiente dos recursos endógenos naturais; tecnologias ao serviço da qualidade de vida; e inovação territorial.

Esta linha de ação é essencial no fomento da ligação à economia real e, paralelamente, na montagem de projetos multidisciplinares que ajam como catalisadores de um processo de convergência da qualidade das várias UI-Unidades de Investigação da UA. A recente reformulação das UI para 2015 (de que constituem exemplos significativos as duas Unidades na

domínio da Saúde - em Biomedicina e em Envelhecimento Saudável - teve já bem presente essa preocupação e a necessidade de nos organizarmos melhor para tirar partido das oportunidades determinadas pelos novos fundos, quer estruturais quer centrais, da UE.

Não obstante, deveremos continuar a tentar encontrar no sector privado parceiros estratégicos com capacidade de promover e financiar investigação de excelência. A este nível, a atribuição de Cátedras patrocinadas por organizações empresariais, ou outras, constitui uma linha de ação específica a prosseguir. Este instrumento, para além de nos permitir captar investigadores de reconhecido mérito internacional -eles próprios dinamizadores e qualificadores de novas frentes de pesquisa-, contribui, também, para estreitar a relação universidade-empresas e reforçar o impacto da investigação desenvolvida, que são uma nossa imagem de marca e um grande desígnio a perseguir. É o que demonstram as Cátedras Nokia-Siemens, Caixa Geral de Depósitos e Ilídio Pinho, cujos planos de trabalho estão em curso, e será o que irá demonstrar a Cátedra Jerónimo Martins, em fase de concurso.

Na linha da interação imprescindível entre investigação e formação-pós graduada que tem sido seguida e importa aprofundar, a Escola Doutoral terá que melhorar o seu esforço para que haja escolhas e para promover uma maior integração dos programas de terceiro ciclo -cada vez mais em colaboração com universidades nacionais e estrangeiras-, articulando competências de ensino, investigação e cooperação com a sociedade. No campo em causa, e sem prejuízo da utilização de outros programas como o ERASMUS+ e o ERASMUS Mundus, reputo de particular importância o financiamento disponível através das Ações Maria Sklodovska-Curie, nomeadamente das *ITN-Innovative Training Networks*.

Uma menção programática, ainda, ao reforço e estabelecimento de parcerias preferenciais com instituições, seja de referência seja de grande potencial, com as quais possamos desenvolver projetos de sucesso. Trata-se de uma medida de extrema importância que, a exemplo do que tem acontecido nos últimos anos, se quer prosseguir e multiplicar.

Constituem medidas e metas específicas:

1. Dotar o GAI das condições necessárias para promoção e apoio às candidaturas da UA, em particular às dirigidas aos novos programas comunitários.
2. Melhorar a articulação entre o GAI e a UATEC atendendo ao relacionamento estreito que tem de haver entre investigação pura, investigação aplicada, transferência de tecnologia, registo de patentes e desenvolvimento de protótipos, criação de empresas e prestação de serviços a terceiros.
3. Capitalizar o potencial das Cátedras Convidadas, nomeadamente pelo que permitem de recrutamento internacional de investigadores de elevado valor, e continuar um programa de aumento do seu número.

4. Fazer da Escola Doutoral o elemento central na definição da estratégia e no concretizar das políticas para fomento dos cursos doutorais mais adequados e da sua correta relação com as redes e Unidades de Investigação existentes.
5. Continuar a valorizar -procedendo às necessárias intervenções específicas- as áreas das Humanidades, Ciências Sociais e Artes.
6. Continuar a estimular a integração de jovens investigadores no trabalho letivo, em particular, no caso dos pós-docs, através de contratos a tempo parcial.
7. Estimular os docentes e investigadores a multiplicarem as suas iniciativas de relação com a indústria e de valorização económica do conhecimento que produzem.
8. Aumentar a presença em redes a que já pertencemos e tirar delas mais partido, através de ações cruzadas educação-pesquisa, e reforçar o número de parcerias estratégicas com outras instituições.
9. Afirmar a investigação em Saúde, na sequência da reorganização das UI e do trabalho em curso do Grupo de Missão nomeado para o efeito.
10. Criar um estatuto de investigador que permita vincular os melhores à UA.
11. Prosseguir um programa de investimentos, usando nomeadamente o novo quadro comunitário, que garanta a contínua atualização dos equipamentos científicos que fazem a diferença.
12. Melhorar a empregabilidade dos nossos doutores no tecido produtivo.

4.2 Um esforço educativo mais reconhecido e adequado

Saber tudo não é permitido

HORÁCIO

Há quatro anos pus a tónica na arrumação pós-Bolonha e na melhoria do sucesso escolar. Foram, nestas matérias, dados passos largos mas também, outros, demasiado curtos. As questões de reconhecimento de aprendizagens anteriores e das condições de acesso de novos públicos, por exemplo, estão no essencial resolvidas; faltando, no entanto, insistir em práticas mais efetivas de captação de estudantes. O programa de colocação de estudantes fora da UA, para períodos de estudo nomeadamente em formações curriculares, vem alcançando patamares muito interessantes (Fig. 4); o que contribui para uma sensibilização dos formandos relativamente à economia real e, outrossim, para multiplicar os canais de relacionamento entre UA, empresas, autarquias e outras entidades.

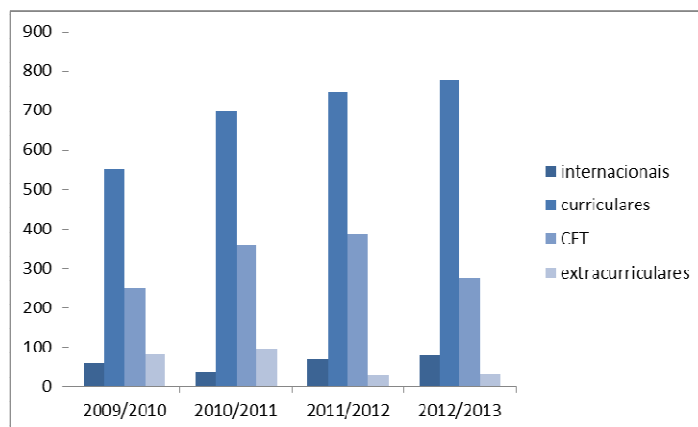


Figura 4: Número de estágios promovidos pela UA

Têm-se desenvolvido capacidades de apoio à docência e à aprendizagem, recorrendo nomeadamente a ferramentas de ensino a distância. Por exemplo, o Forum Speaq@UA relativo ao pensar e partilhar práticas de qualidade no Ensino Superior; ou a observação de aulas por pares; ou, ainda, a valorização das horas de orientação tutorial e o programa de desenvolvimento pedagógico de docentes. Têm-se posto em prática mais iniciativas de tutorias: como o Programa de Tutoria, este ano alargado a onze Unidades Orgânicas e a dezanove cursos; ou o WikiLua que permite a disponibilização de tutorias *online*. Houve uma grande preocupação em dotar mais disciplinas e mais cursos com condições para acolher estudantes que dominam a língua inglesa, um caminho que, todavia, ainda tem muito a ser percorrido. De qualquer modo, hoje quase 70% dos Programas Doutorais, 45% dos Mestrados e 30% das Licenciaturas contemplam, em maior ou menor grau, aulas em língua inglesa.

As novas instalações da ESAN em Oliveira de Azeméis, de grande qualidade, foram inauguradas e serão utilizadas a partir do 2º semestre, dispondo de equipamento financiado pelo ON2-Programa Operacional do Norte; e foi também concluída a ampliação da ESTGA em Águeda, Escola onde merece igualmente referência, pelo pioneirismo, o programa de tutorias por empresas para os alunos de Gestão Comercial, desde o seu primeiro ano, patrocinado pela Jerónimo Martins e empresas a ela associadas. Devo fazer, ainda, uma menção muito positiva para o total de cinco Mestrados Integrados que já receberam a certificação *EURACE-European Accreditation of Engineering Programmes* e para as renovações do *ECTS Label* e do *Label* referente ao Suplemento ao Diploma com que, recentemente, fomos contemplados.

Mas houve acentuado conservadorismo na reformulação da frente ensino-aprendizagem, sendo muito incipientes os avanços no que respeita à tipologia das aulas, ao número de horas de contacto e ao equilíbrio entre trabalho na sala de aula e fora dela, à introdução de módulos ou unidades curriculares dedicados a competências transferíveis. E o sucesso escolar não evoluiu como gostaríamos (Fig. 5).

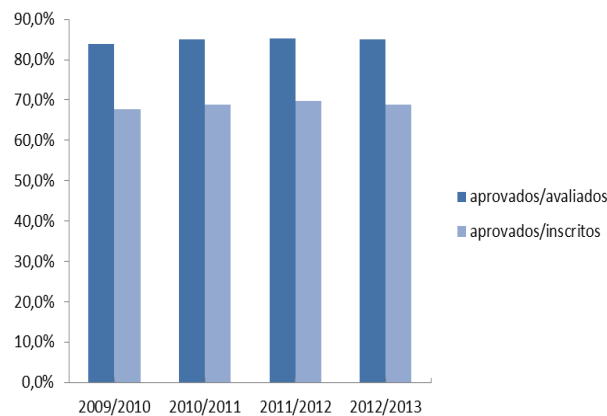


Figura 5: Evolução das taxas de aprovação às Unidades Curriculares da UA

Contudo, hoje como há quatro anos, persiste o desígnio -se quisermos caminhar para um modelo comparável ao de uma *innovation research university*, ou de uma universidade cívica como já mencionei- de alterar, significativamente, o número e a percentagem de alunos de pós-graduação. É um desígnio que serve, também, outros propósitos e acautela cenários preocupantes. Está associado ao objetivo de atrair alunos internacionais, os quais se deslocam em números mais significativos para estudar em ciclos mais avançados; e salvaguarda a própria sustentabilidade da UA. Embora longe da meta europeia 2020 para diplomados do Ensino Superior -que tornaria imperativo um muito maior número de estudantes no ensino superior- está o país mais longe, ainda, do cenário do Contrato de Confiança que estava subjacente ao programa de ação anterior e que pressupunha um caminho de crescimento acentuado da formação inicial (embora, aqui, apesar da redução das dotações para o efeito, tendo sido, também, possível ultrapassar as metas a que nos tínhamos proposto). Mais importante, todavia, é reconhecer o decréscimo de candidaturas e entradas, a nível nacional, no concurso nacional ao ensino superior que se vem verificando, mesmo antes da descida demográfica na faixa etária dos 17-20 anos cujos reflexos se aproximam. Ao que se somam os constrangimentos a que já se aludiu, colocados pela nossa, relativamente pequena, bacia natural de captação. A estabilização que se verifica no recrutamento pela via dos concursos especiais de acesso não permite contrariar este cenário de retração.

A evolução do rácio entre o número de candidatos que escolhem a UA em 1ª opção e o número de vagas disponibilizadas, que se mantém próximo mas inferior à unidade (Fig. 6), bem como outros dados relevantes do concurso nacional de acesso é elucidativa da situação. Uma situação que estabelece, ainda, um limite e um enorme desafio à captação de bons alunos, que é, sempre, um objetivo importante. Conquanto devamos continuar a proceder aos ajustes pontuais das vagas que anualmente fazemos, pelas razões apontadas e, outrossim, pela variabilidade e volatilidade das regras do concurso nacional de acesso, precisamos de depender cada vez menos das entradas para o primeiro ciclo.

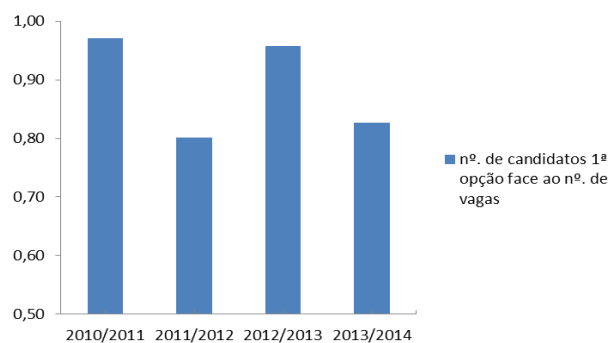


Figura 6: Rácio entre o número de candidatas à UA em 1ª opção e o número de vagas disponibilizadas

Precisamos de racionalizar a oferta e o modo como nos organizamos para a ministrar: para ganhar folga orçamental e libertar recursos que permitam, quer proceder a ajustes onde há essa necessidade (face a aumentos na procura ou a carências da qualidade docente), quer investir em áreas estratégicas, quer, ainda, ter os docentes mais disponíveis para realizar outras funções da missão. Mas igualmente importante, ou ainda mais, é reformular a nossa oferta no sentido de aumentar o valor acrescentado que a frequência de um segundo ciclo constitui para o estudante; o que se traduzirá num aumento de atratividade como consequência da perceção desse acréscimo de pertinência e qualidade.

Um esforço educativo mais reconhecido e adequado será também aquele que presta uma especial atenção à nossa componente politécnica, no momento em que se sabe que os novos cursos curtos (de dois anos), os TeSP-Cursos Técnicos Superiores Profissionais, irão vigorar a partir de Setembro de 2014. Num quadro, mais uma vez, de incerteza na medida em que, tudo leva a crer, os CET-Cursos de Especialização Tecnológica serão interditos às instituições de Ensino Superior mas manter-se-ão acessíveis para outras instituições. Procuraremos, neste sector, conservar os traços essenciais da política vigente: manutenção da presença em todos os municípios onde vimos estando, com a garantia de uma oferta comparável que assegure a dimensão da rede regional, com empresários e outros agentes, instalada.

Para os cursos todos, quer universitários, quer politécnicos, há que assegurar que estamos em condições de verificar as novas exigências da Agência de Avaliação e Acreditação, nomeadamente em matéria de corpo docente; para além de proceder, com mais qualidade, ao acompanhamento de todo o processo de acreditação.

As possibilidades de parcerias que nos coloquem numa boa posição para o fomento de ensino a distância, através de MOOC ou doutra tipologia qualquer, devem merecer o devido acompanhamento. O fomento de consórcios para ensino (ultrapassam já as três dezenas) deve continuar, aliás, a constituir uma política importante: para construir ou consolidar parcerias internacionais; para oferecermos cursos mais atrativos e de maior qualidade; ou tendo em mente

a reestruturação da rede de Ensino Superior, repetidamente anunciada pela tutela.

A preocupação pela empregabilidade dos nossos diplomados tem merecido, desde há muitos anos, um cuidado muito especial. Primeiro que tudo ao nível do conhecimento do que se passa. Com recurso ao recém-criado Gabinete do Antigo Aluno, montámos um programa sério para caracterizar a inserção profissional dos nossos ex-alunos, cujos resultados já detemos. Esperamos, agora, os desenvolvimentos de um projeto patrocinado pela Gulbenkian, e abrangendo as universidades do CRUP, de modo a que exista uma metodologia aferida que permita comparar instituições de maneira correta e legível pela sociedade em geral. A colheita de dados, entretanto, prosseguirá e não deixará de ser utilizada em matéria de decisão política. Uma nota, aqui, para a multiplicidade de iniciativas de promoção do empreendedorismo que têm sido levadas a cabo, no contexto curricular ou fora dele. Será um esforço a prosseguir. É claro que a questão de ajudar os nossos jovens a encontrar emprego não se esgota neste item e será retomada no ponto 4.5.

Enunciam-se de seguida algumas medidas e metas a concretizar no próximo quadriénio:

13. Reduzir o número de Unidades Curriculares em 15% e o número de 2ºs ciclos (excluindo os mestrados integrados e os mestrados em consórcio) em 10%.
14. Criar condições para que haja pelo menos uma opção livre ou uma disciplina de outra UO em cada mestrado.
15. Reformular as regras de distribuição de serviço docente de modo a contabilizar diferentemente aulas com muitos e com poucos (menos que 20) estudantes.
16. Continuar a aprofundar programas de tutoria e de apropriação de competências transversais, envolvendo mais a AAUAv e, em particular, os seus Núcleos de Curso.
17. Tirar partido do novo modelo - entretanto ativado - de gestão integrada entre a UNAVE e a UINFOC para aumentar o número de programas e de alunos em formações não conducentes a grau, fomentando passarelas entre estas e os graus existentes.
18. Reorganizar a oferta, em particular a de 2º ciclo, tendo especial atenção pelas necessidades da sociedade e pela adequação do corpo docente, face, aliás, às novas regras da A3ES.
19. Ponderar a criação de uma segunda licenciatura na ESAN que se prove de especial relevância para o tecido económico envolvente.
20. Assegurar uma melhor capacidade de acompanhamento dos processos de avaliação e acreditação, antes e depois de seguirem para a Agência.
21. Desenvolver a nossa capacidade de acolher, do ponto de vista da língua e de outras condições de lecionação, alunos estrangeiros.

22. Aumentar a nossa participação em consórcios já existentes, ou a estabelecer, para ensino a distância em países terceiros, e em outras atividades correlacionáveis, nomeadamente no domínio dos *MOOC*.
23. Tirar o máximo partido dos novos programas ERASMUS+ e ERASMUS Mundus, recorrendo às redes de investigação ou outras (ECIU, COLUMBUS, etc.) onde já participamos, para criar mais titulações conjuntas ou múltiplas; e nas quais, muitas vezes, possamos atuar como charneira para países com os quais temos já estabelecidas relações especiais (ex. Brasil).
24. Desenvolver um programa de TeSP que nos permita preservar a rede regional de formação que criámos, incluindo as empresas associadas à componente da formação em contexto de trabalho, e continuar fiéis à nossa aposta no ensino politécnico.
25. Continuar a monitorização do grau de emprego e de satisfação dos nossos diplomados, atentos aos desenvolvimentos desta matéria no âmbito do CRUP.

4.3 Um impacto maior na criação de riqueza e no desenvolvimento cultural e social

O futuro tem maus advogados no presente

DANIEL INNENARATY

Ter maior impacto implica estarmos intensamente envolvidos na valorização social e económica do conhecimento, em múltiplos níveis, assumindo essa vontade de sermos cada vez mais reconhecidos como uma universidade que se assume como dinamizadora e força matriz do desenvolvimento e da criação de riqueza. Trata-se de tomar muito a sério a chamada terceira missão da universidade e fazer da cooperação uma frente muito vasta, envolvendo pessoas de várias sensibilidades e interesses, dentro da universidade, e muitos atores externos, de entidades governamentais, empresas, autarquias, de outras instituições privadas ou públicas, ou até enquanto agentes individuais. Mas trata-se, também, de assumir a primeira e mais nobre missão da universidade: encarar os problemas da sociedade, estudá-los e ajudar a encontrar as melhores soluções. É um campo muito lato no que encerra de variedade de ações, de grau de consequências dos programas, de exigência na relação com distintos parceiros e de tipologia dos instrumentos e abordagens a utilizar.

Sem me referir aqui ao impacto nas frentes educação e investigação, já discutidas nos pontos anteriores, foram, no passado quadriénio, evidentes alguns sucessos na área da cooperação.

A IEUA-Incubadora de Empresas da UA teve um crescimento muito significativo no que se refere ao volume de faturação direta, ao número de empregos criados e de empresas envolvidas

(Fig.7) e ao seu grau de profissionalização. Do trabalho realizado fica, como símbolo bem visível, o Prémio da Revista Informática para a empresa *Beevercreative* e a sua impressora 3D, como melhor produto do ano. A Incubadora está num claro processo de expansão, tendo aumentado o seu espaço no Pavilhão I e ocupando, provisoriamente, com empresas já em fase de pré-maturidade, parte da “Fábrica”. Na área da incubação, há ainda a salientar a criação da IERA- Incubadora de Empresas da Região de Aveiro: um conceito de gestão integrada e de promoção em rede, centradas na UA, das iniciativas de incubação de empresas e de empreendedorismo de inovação social nas várias autarquias da CIRA- Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro. Conta a IERA, neste momento, já com seis espaços físicos de incubação.

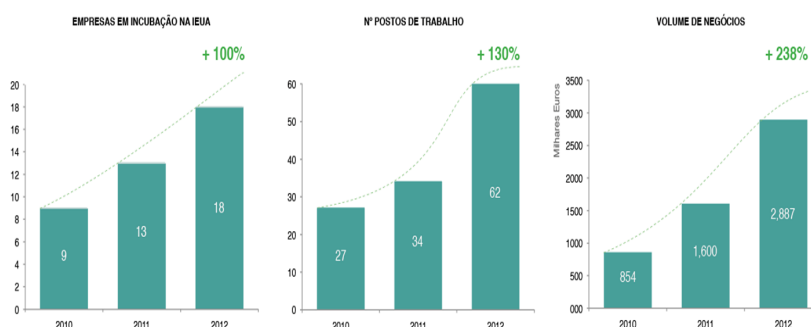


Figura 7: Número de empresas em incubação na IEUA, número de postos de trabalho e volume de negócios

A expansão da Incubadora está dependente do desenvolvimento do PCI-Parque de Ciência e Inovação onde acontecerá a sua localização definitiva. O PCI que se assume como uma plataforma estratégica de criação de valor é, lembre-se, uma iniciativa conjunta de 19 entidades públicas e privadas, encabeçada pela UA e pela CIRA, a tomar forma na contiguidade dos atuais *Campi* de Santiago e do Crasto: virá, de algum modo, a constituir um terceiro *Campus*, o da Coutada. O PCI, depois de um longo ínterim, viu, muito recentemente, o seu contrato de financiamento ser assinado, estando a decorrer a adjudicação dos primeiros três edifícios: o Central (onde se instalará a Incubadora e a *Design Factory*) e dois LUC-Laboratórios de Uso Comum (para as TICE-Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica e para os setores dos Materiais e da Agro-indústria). A instalação do PCI, no que respeita à sua construção física e à atração de empresas; mas no que representa, também, de desafio ao estabelecimento das necessárias relações com as dinâmicas de investigação da UA, com as Estratégias de Eficiência Coletiva (Pólos e *Clusters*) no terreno, com as Áreas de Acolhimento Empresarial dos vários municípios envolvidos e com outras políticas em curso na Região, será digno de um acompanhamento de muito perto por parte da Reitoria. O ECOMARE, empreendimento âncora do programa de ação do *Cluster* do Conhecimento e Economia do Mar – Oceanos XXI, também em fase de adjudicação, constitui uma parceria com a CMI-Câmara

Municipal de Ílhavo e a APA-Administração do Porto de Aveiro. Vai ser instalado em terrenos desta última e apesar da sua singularidade própria deve ser considerado como parte duma lógica coerente com a do PCI.

No que respeita à relação com as empresas, são de destacar várias iniciativas que importa prosseguir e aperfeiçoar. O lançamento do Portfólio de Serviços, em conjugação com o restabelecimento do Gabinete Universidade-Empresa, vocacionado para a venda de serviços e para a transferência de tecnologia, permitiu aumentar muito a perceção, pelas empresas, de que há canais fáceis de comunicação com a UA. As Plataformas Tecnológicas -para já em número de três, Agro-alimentar, Mar e Moldes-, congregando industriais e investigadores numa área de interesse mútuo, a que eu juntaria o Grupo UARia e a iniciativa para a Mobilidade Suave, permitem um espaço privilegiado de identificação de problemas e de construção de soluções temáticas. São instrumentos e práticas que importa multiplicar.

A UATEC-Unidade de Transferência de Tecnologia da UA tem tido um papel muito ativo nos processos de comercialização e transferência de tecnologia; de registo e manutenção de marcas, patentes e demais formas de propriedade intelectual; de desenho de projetos conjuntos com empresas; de licenciamentos e venda de direitos de propriedade intelectual. Apesar do retorno financeiro ser ainda modesto, este tem vindo a crescer sustentadamente. A UATEC tem, ainda, desenvolvido um esforço significativo na promoção do empreendedorismo com abordagens *hands on*: em iniciativas interuniversitárias (Curso de Empreendedorismo de Base Tecnológica), internas (LabE) ou com uma rede de Institutos Politécnicos (Poliemprende). Muito do sucesso da Incubadora deve-se a trabalho conjunto com a UATEC, em particular no que esta faz a montante do empreendedorismo, mobilizando um número vastíssimo de formandos de que resultaram depois várias *start-ups*. De realçar, também, o desempenho da UATEC, em conjugação com os seus *pivots* descentralizados (Rede de Transferência de Tecnologia da UA, envolvendo docentes e investigadores), na contratação com empresas, seja através de incentivos QREN, seja por contratação direta.

Escrevi em 2010 que "investigação e inovação são atividades distintas, que requerem abordagens e incentivos próprios, complementares mas não intermutáveis". É claro que uma política de inovação, que determina e é determinada pelo mercado, não pode crescer desconectada da ciência e inovação que produzimos. Disse também, então, acreditar " ...que temos condições para sermos agentes ativos na ligação entre ciência e criação de riqueza. Porque podemos juntar no *Campus* os elementos essenciais...qualificação, inovação, densidade tecnológica". Para isso é fundamental que venha a haver uma maior interligação, particularmente, entre a UATEC e o GAI, que espelhe políticas mais coordenadas e se traduza em trabalho, ao nível operacional, mais partilhado. Isto é, absolutamente, necessário no que se refere ao Horizonte2020 e a todas as tipologias de projetos que envolvem empresas.

Este trabalho, de inovação e de estreitamento da relação com as empresas, não deve esquecer a nossa participação no Biocant (em Cantanhede) e na Sanjotec (em S. João da Madeira), a nossa Escola em Oliveira de Azeméis que detém condições, físicas e de ambiência, excepcionais para tal e a nossa presença em Águeda através da ESTGA; não olvidando os nossos grandes parceiros tradicionais ou outros que se têm vindo aproximando muito, entre os quais cito, sem desprimor para outros, a Portugal Telecom Inovação, a Nokia-Siemens Networks, a Bosch, a Oliveira e Irmão, a Teka ou o Grupo InovaRia. A iniciativa Domus-Casa do Futuro e as várias Estratégias de Eficiência Coletiva em que estamos inseridos devem, igualmente, continuar a ser olhados como importantes neste sector da cooperação para a inovação e desenvolvimento.

Uma nota, ainda, para as ações na área da economia social, muito em particular enquanto iniciativas de empreendedorismo social, que deverão ser objeto de uma dinamização e seguimento atentos.

A relação com a região, em particular com a CIRA, viveu uma evolução significativa e situa-se cada vez numa lógica de "pensar a região com a região, assumindo-se a UA como parte integrante dela". O Acordo Interinstitucional "Melhor Cooperação, Mais Futuro" e em particular o trabalho relativo ao QCIRA-Quadro Comum de Investimentos para a Região de Aveiro, para o desenho da Estratégia de Desenvolvimento Territorial no novo Quadro Comunitário; e a singularização que o Observatório do QREN fez desta nossa relação, escolhendo-a como caso exemplar, evidenciam a distância percorrida e a qualidade do percurso. A par da parceria multilateral, têm-se multiplicado os projetos bilaterais, com relevo crescente. Os Objetivos da Estratégia 2020, a tradução que dela fez a CCDRC no seu programa CRER 2020 e na RIS3 e o próprio trabalho que sobre o assunto realizámos e continuamos a desenvolver, quer com as Universidades vizinhas da Beira Interior e de Coimbra, quer com a própria CCDRC, apontam oportunidades e sugerem intervenções nas várias dimensões da escala regional. Tenho repetido que a UA também será aquilo que a região a ajude a ser: quanto mais a região perceber como podemos contribuir para a sua qualificação e, por via disso, maior for o impacto que tivermos na própria região tanto mais acréscimos de sustentabilidade, essenciais para o nosso futuro, colheremos.

Ainda na frente regional, devo referir a nossa participação no Projeto Noroeste Global, uma iniciativa da Fundação Calouste Gulbenkian refletindo a coerência territorial da faixa que se estende, pela zona litoral, desde Braga-Guimarães até Aveiro: trata-se de uma iniciativa que é digna do nosso envolvimento. Muitos outros consórcios e parcerias, de espectro mais curto ou de carácter mais avulso, já no terreno (Paredes, Pampilhosa da Serra, Vila Nova da Barquinha, Mata do Buçaco ou Tapada Nacional de Mafra, por exemplo) ou a criar (Vale de Cambra) devem, igualmente, ser objeto do devido acompanhamento.

É, desejável, também, ter mais impacto no desenvolvimento social e cultural. A nossa área da promoção da compreensão pública da ciência tem demonstrado uma grande pujança. A Fábrica de Ciência Viva de Aveiro, uma parceria com a Agência Nacional Ciência Viva, atualmente em instalações que foram renovadas através do programa PRU-Parcerias para a Regeneração Urbana, vem fazendo um trajeto muito interessante: de afirmação na primeira linha nacional no conjunto dos Centros de Ciência; de agregação interna de várias valências; de autossustentabilidade -incluindo a construção dos próprios módulos-; de venda de serviços em Portugal e no estrangeiro; de intervenções diversas e itinerâncias na região; e, até, de dinamização cultural da cidade com o contributo de atores diversos, internos e externos. É um trabalho a prosseguir que se soma a vários outros programas na área, entre os quais a Semana da Ciência e da Tecnologia e o “Research Day”, que totalizam mais de uma dezena e que, do mesmo modo, se devem apoiar. Tem jus, ainda, a destaque a nossa ideia mais antiga neste domínio, o PmatE-Projecto Matemática-Ensino; o qual, mantendo o seu grande impacto e o entusiasmo dos que lhe dão vida, necessita recentrar-se no seu foco natural de atuação.

O domínio da Museologia tem conhecido um notável incremento sendo já seis os grandes doadores de coleções à UA: Francisco Madeira Luís, José Duarte, José Moças, Elvira de Freitas, Joaquim Domingos Capela e o hispano-uruguaio Carlos Martins -não considerando as significativas doações de livros impressos de Fernanda Cavacas e de Eugénio Lisboa. A estes acervos devem somar-se os espólios arqueológicos da Agra do Crasto, os do navio quatrocentista da “Estação Aveiro 1” e outras cerâmicas, para além, claro, da maioria dos edifícios do próprio *Campus*. Um tal leque de materiais de valor expositivo (para além do seu valor enquanto peças para ensino e investigação) irá permitir a concretização de um conceito de Fábrica alargado, através da criação da Fábrica de Sons (Jazz, Fado, Música Erudita, Oficina de Instrumentos,...), Fábrica de Cartazes, Fábrica de Vidros, Fábrica de Gravura, etc., em contraponto e proximidade de localização com a própria Fábrica de Ciência Viva. Será, sem dúvida, um contributo atrativo e muito original da UA à cidade e além dela.

Na área cultural, estrito senso, para a qual resultaram claros problemas operacionais do fecho da Fundação João Jacinto de Magalhães, destaco a colaboração estreita com a OFB-Orquestra Filarmonia das Beiras. A OFB, em crescendo de qualidade, a par de propiciar primeiras experiências de palco para os nossos alunos de Música, tem permitido associarmos o nome da UA a variadíssimas iniciativas e mantermos a realização dos Festivais de Outono que pontuam, ano a ano, o calendário cultural da região. A continuação do apoio à OFB deverá ser, portanto, considerado inquestionável. Embora o reinício das Iniciativas Culturais Abertas à Comunidade, que eu tinha anunciado quatro anos atrás, não tenha podido ocorrer, a sua falta foi, parcialmente, suprida, através, quer das programações já referidas da Fábrica e da OFB, quer do apoio avulso à edição de livros e discos relacionados com a UA; quer, ainda, de um

programa, robusto, de apresentação de livros com a presença dos respetivos autores, da iniciativa e condução dos Serviços de Ação Social, que me esforcei por apoiar pessoalmente. Dar mais coerência e visibilidade a um programa cultural integrado da UA é algo em que me empenharei. Como, igualmente, me interessarei por voltar a pôr de pé a nossa capacidade editorial: para além da promoção do escrever e do gravar, da divulgação de publicações diversas de qualidade e do aumento dos materiais didáticos próprios disponíveis, existe um potencial de difusão do bom nome da UA que importa aproveitar.

Também a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento vem sendo acarinhada, embora a cartografia de intervenção se tenha cingido, no essencial, aos Países de Língua Oficial Portuguesa. Salientam-se duas frentes, muito alargadas, de colaboração: uma com Cabo Verde de que destaco o projeto Cidade Velha Virtual, a instalação da Casa da Ciência na Praia e programas de informatização de dois Ministérios; e outra com Timor-Leste onde despontam o desenho do programa do ensino secundário e a feitura dos respetivos manuais (num programa patrocinado pela Gulbenkian), e o acompanhamento formativo, cá, de um número muito significativo de jovens ao abrigo de vários programas timorenses. Não excluindo a exploração de outras frentes colaborativas, nomeadamente com os outros PALOP, as melhores perspetivas situam-se nestes países, estando já previstas a instalação de uma segunda Casa da Ciência no Mindelo e o apoio à estruturação de um programa de empreendedorismo do Ministério da Educação e Ciência de CV; e a instalação da Faculdade de Ciências Exatas, e do seu primeiro curso, na UNTL-Universidade Nacional de Timor-Lorosae. Um apontamento, adicional, pelo seu valor simbólico de solidariedade: estamos porfiadamente envolvidos no programa de apoio aos estudantes sírios expatriados, alguns dos quais acolheremos e formaremos. Nesta frente da promoção dos valores, refiro o nosso apoio, de longa data, à CIVITAS que se deve manter.

Ajudar a pensar os problemas da sociedade e a dar-lhes solução é a mais nobre e primeira missão da universidade, gosto de repetir. O nosso impacto mede-se, também, pelo que fazemos nesse sentido. Para além dos inúmeros eventos, de entre os quase 500 que acontecem, anualmente, nos nossos *Campi* e que concorrem, mais restritamente ou de maneira mais geral, para essa missão, trouxemos ao nosso convívio alguns grandes pensadores mundiais. É uma aspiração a que continuarei a dedicar um interesse muito especial.

Apontam-se de seguida algumas medidas e metas específicas:

26. Continuar a aposta na Incubadora da UA, em estreita ligação com a IERA e com o PCI.
27. Acompanhar a instalação do PCI e o desenho do modelo de negócio a ser praticado.
28. Aumentar o número de Plataformas Tecnológicas com o lançamento de mais cinco, pelo menos, e proceder ao aprofundamento do conceito.

29. Dinamizar uma reflexão, com contribuição externa relevante, sobre o futuro do Ecosistema Aveirense das TICE e preparar um plano estratégico consequente.
30. Continuar a capacitar a UATEC, dotando-a de condições proporcionais à sua atividade e incentivando o seu papel na angariação de receitas próprias.
31. Promover a articulação entre as atividades desenvolvidas pela UATEC e pelo GAI, e por outras estruturas de apoio ao ensino, à investigação e à prestação de serviços especializados.
32. Estruturar um programa específico na área da economia social.
33. Aprofundar a relação com a CIRA, num contexto da relação com a CCDRC e com as oportunidades associadas ao Europa 2020 e aos programas com ele relacionados.
34. Desenvolver trabalho concertado entre as três Universidades da Região Centro para maximizar o aproveitamento do novo Programa-Quadro.
35. Instalar uma mostra das várias coleções museológicas correspondendo a um conceito de Fábrica plural.
36. Promover uma parceria com o Programa “Ciência na Escola” da Fundação Ilídio Pinho, no âmbito da nossa intervenção na área da divulgação da ciência.
37. Desenvolver um programa de divulgação de estudos de caso e das melhores práticas (teses, registos biográficos ou auto-biográficos, etc.) de empreendedores de sucesso.
38. Dinamizar o programa cultural da UA e dar-lhe visibilidade.
39. Relançar a capacidade editorial da UA.
40. Reforçar a cooperação com os PALOP e TL ao nível do ensino e da capacitação em geral, nas Universidades ou noutros sectores da atividade desses países.

4.4 Uma organização mais capacitada

*... temos tendência a resolver uma situação reorganizando...
e que método maravilhoso esse pode ser, para criar
a ilusão de progresso, ao mesmo tempo que se produz ineficiência e desmoralização*

PETRÓNIO

Uma instituição mais capacitada é aquela que dispõe de melhores recursos humanos, estruturados da melhor maneira possível e com reconhecimento institucional pelo seu trabalho.

É aquela que é dotada do modelo de governo e gestão mais adequado para o cumprimento da missão a que se propõe. É, ainda, aquela que possui os instrumentos físicos, instalações e equipamentos, imprescindíveis ao bom sucesso das tarefas em causa. É esta tríade -pessoas, equipamentos e modo como as pomos a funcionar em conjunto e em contexto- que pode, como gosto de dizer, "fazer a diferença": que tem de "fazer a diferença"!

Comecemos pelas pessoas, sempre o mais importante. Num momento de grande contenção orçamental como o que vivemos e em que o recrutamento externo nos é, salvo exceções pontuais, vedado, a gestão criteriosa dos recursos humanos é decisiva. Primeiro aspeto: temos que racionalizar a ocupação de cada um, isto é induzir que cada um utilize a sua disponibilidade própria da maneira mais inteligente face às suas competências pessoais. Nesse sentido, há que dizê-lo, as horas docentes de contacto devem refletir, sempre, o que é necessário para promover o sucesso escolar dos alunos e, nunca, obedecer a quaisquer outros critérios, tradicionais, de interesse pessoal ou de grupo, ou de simples irracionalidade insuficientemente questionada. Porque o tempo esbanjado, aqui ou ali, pode ser precioso para o envolvimento em projetos de investigação ou atividades de cooperação, fundamentais para o sucesso do projeto UA no seu todo. Há, pois, que libertar os docentes do colete de forças de carga letiva, em que estão emaranhados. Devemos, para tal, ser ajudados por uma prática de mobilização acrescida dos nossos investigadores, de contratação de mais dos nossos pós-docs a tempo parcial e de um maior envolvimento, com proveito para o seu próprio percurso de crescimento científico, dos nossos estudantes de doutoramento. Não obstante, um processo de estabelecimento de metas para a racionalização da oferta formativa (conforme ponto 4.2), associado a uma renormalização (afinação de critérios para a distribuição) dos orçamentos das UOs não pode deixar de ser levado a bom termo.

Aspeto essencial: promover a qualidade! Não estamos, obviamente, mal neste aspeto. Ainda assim, devemos aplicar-nos no recrutamento e na escolha dos melhores -científica, pedagogicamente ou por outra razão estimável- que queiram assumir plenamente o projeto UA e "vistam a camisola"; em detrimento de alguns casos de pessoas que, a tempo parcial ou em dedicação exclusiva, se perpetuam na instituição, muitas vezes por simples inércia. É preciso que cada um de nós que tem um contrato por tempo indeterminado, docente, não-docente ou investigador, o mereça no sentido de que contribui para continuarmos a melhorar o impacto e a sustentabilidade do projeto UA. Esta filosofia deve ser acompanhada de uma promoção do mérito e de combate à endogamia (na medida do possível), através da abertura de concursos, de fidelização dos melhores (incluindo investigadores e não-docentes) e de processos de avaliação afinados; e de políticas indutoras de mais iniciativa própria na angariação de contratos, nomeadamente através da distribuição das "verbas livres" como já vem sendo, parcialmente, praticado. A política de formação contínua, quer para o aperfeiçoamento docente quer para a

formação profissional, mais genérica ou mais à medida, dos não-docentes deverá prosseguir.

O segundo item da tríade tem a ver com governo e gestão. Instalámos um novo modelo na sequência de um grande processo de mudança (RJIES, Fundação) e da promulgação dos novos estatutos fundacionais seguidos de um numeroso conjunto de regulamentos. O modelo tem virtualidades traduzidas na sua simplicidade e no permitir uma maior presteza no funcionamento. Ganhou-se claramente com a mudança. O Conselho de Diretores, órgão informal, não imposto estatutariamente mas que reúne com periodicidade mensal, tem demonstrado as suas importância e pertinência. Foi instrumental na construção de Planos de Atividade que se vêm baseando, ano após ano, na mesma lógica e no mesmo conjunto de indicadores; foi importante na "plafonização" dos orçamentos de recursos humanos das Unidades Orgânicas; e foi decisivo na definição, aceitação e acompanhamento de medidas de execução orçamental, nomeadamente no que se refere à integração das várias componentes da missão, determinantes para o bom termo dos sucessivos exercícios.

Todavia, subsistem alguns desajustamentos e o modelo suscita críticas, a maioria das quais têm a ver com comunicação interna e com democraticidade e participação, que valeria a pena encarar, esclarecer e, se se justificar, corrigir. É manifesto que o modelo é muito dependente da pro-atividade do Diretor no que se refere à partilha de informação, políticas e poder dentro da Unidade Orgânica. O principal ponto de tensão é o desaparecimento das Comissões Científicas (a que os Estatutos não obrigam), prolongado por uma representatividade ao nível do Conselho Científico que não contempla todas as Unidades Orgânicas. No momento em que já se passaram cinco anos sobre a votação dos novos Estatutos, julgo ser adequado promover a sua discussão pontual mas franca. A mesma oportunidade podia ser aproveitada para rever alguns aspetos do Conselho Pedagógico cuja constituição tem sido foco do questionamento pelos estudantes. É fundamental promover a coesão interna através de uma participação mais alargada; e, principalmente, através de uma maior perceção de partilha da informação necessária e da compreensão das políticas que contam. Julgo que valerá a pena fazer essa análise sistemática das consequências do novo modelo de gestão e proceder ao debate sobre eventuais ajustamentos. O que reitero, poderá resultar num reforço da coesão institucional.

O funcionamento do modelo tem sido ajudado por capacidades de planeamento e gestão estratégicas melhoradas, por uma definição das políticas mais discutida e por uma coordenação de funções a vários níveis mais "oleada". O Gabinete de Planeamento Estratégico, as reuniões mensais com os Diretores de Departamentos, Escolas e outros Centros de Responsabilidade, na presença da Administradora, a própria definição de Centros de Responsabilidade e o acompanhamento coletivo que se tem feito da execução orçamental, a metodologia de construção dos Planos de Atividade e a consensualização de métricas comuns têm sido, todos, instrumentos essenciais no levar à prática uma melhor gestão. A excelência da relação com o

Conselho Geral, não apenas no acompanhamento da execução e na definição estratégica, mas em particular na "alimentação" do processo de governo com boas ideias, tem assumido uma relevância institucional muito significativa. É um longo caminho de afinações constantes, de pequenos passos incrementais sucessivos. As maiores fragilidades parecem estar no processo de interação entre Unidades Orgânicas e Administração, por um lado, e, por outro, já o deixei dito, na relação entre alguns Diretores e a sua Unidade, no que respeita ao esclarecimento cabal de algumas políticas e da sua razão de ser. Julgo que se deve dar especial atenção a estas questões no futuro próximo.

Cito aqui o que acentuei quatro anos atrás: "a complexidade das géneses da criatividade e da inovação faz com que estas sejam mais prováveis em contextos e ambientes abertos à crítica, bem geridos e organizados à volta de uma cultura de exigência e avaliação". Existe, pois, uma necessidade de equilíbrio entre os imprescindíveis processos de garantia de qualidade e a sua apropriação plena pelos vários atores institucionais. É uma questão de cultura institucional que, sublinho, se vai, pouco a pouco, enraizando. Nesta área houve avanços, com melhoria sensível nas boas práticas, incluindo a sua desmaterialização em vários domínios. Precisa-se, contudo, de afinar melhor o acompanhamento do programa de acreditação externa dos programas de ensino, nomeadamente garantindo a correta elaboração dos relatórios de auto-avaliação. Devemos ter como grande objetivo, no que se refere ao Sistema de Garantia da Qualidade, fazê-lo acreditar pela A3ES com os concomitantes benefícios em termos da agilização dos processos de avaliação e acreditação dos cursos.

O terceiro elemento da tríade tem a ver com as condições físicas, incluindo a informatização da UA. Começo por esta. Fizemos nos últimos quatro anos um percurso notável, tanto na fiabilidade no registo dos dados como no registo de mais informação (por ex. publicações científicas). O estado do desenvolvimento do Sistema de Informação da UA, associado ao amadurecimento da cultura da necessidade e da qualidade do registo, levou-nos para um novo patamar na utilização da informação decorrente do funcionamento da Instituição. Importa, também, ter em atenção o Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos com as TIC, na Administração Pública, que na sua Medida 11 - Interoperabilidade na Administração Pública torna obrigatória a utilização da plataforma de interoperabilidade como meio de disponibilização de serviços partilhados entre diversos organismos.

Um segundo grande objetivo liga-se à racionalização e redução de custos nas TIC. A prossecução de uma estratégia adequada neste campo assumirá especial preponderância nos próximos tempos. Propõe-se, de modo não exclusivo: a escolha de tecnologia *green* e a promoção de uma cultura amiga do ambiente na utilização das TIC, associada a mecanismos de monitorização e controlo da eficiência energética; prosseguir na adoção de normas abertas, dando quando possível preferência ao uso de *software* de código aberto; e contribuir para a

criação de uma *cloud* privada entre IES-Instituições de Ensino Superior, ou se for vantajoso uma federação de *clouds*, incluindo mecanismos de intermediação entre infraestruturas de *cloud* existentes no mercado, seja tirando partido das infraestruturas tecnológicas das IES, seja recorrendo a soluções de *clouds* públicas. Os diversos investimentos realizados nos últimos anos pela UA, no domínio da capacitação de computação científica, colocam-nos em situação privilegiada para desenvolvermos uma política integrada de aquisição de equipamento de computação e de utilização partilhada da capacidade de computação científica instalada. A concretização desta política, potenciará a otimização do uso do equipamento existente, facilitará a redução dos tempos de computação nos processos mais complexos e permitirá a racionalização dos investimentos e das infraestruturas de *datacenter*.

Arriscámos, nos últimos quatro anos, um audacioso programa de investimentos, nomeadamente em equipamentos científicos e alguns espaços (seja novos, intervencionados para mudança de uso ou simplesmente reabilitados). Foi um risco calculado mas sem o qual teríamos colocado a competitividade da UA em perda. Houve escolhas: mais equipamentos, menos edifícios novos. Houve custos: a manutenção do *Campus* ressentiu-se e alguns docentes compreenderam mal a utilização de verbas dos centros de custos a eles afetos. Mas era essencial. É um objetivo, o de manter a qualidade, gama e atualidade dos equipamentos e instalações, que importa salvaguardar. Devemos, pois, continuar um programa de investimentos, embora mais suave, que o garanta; lançando mão, principalmente, dos vários programas de fundos comunitários, como até aqui, com prioridades e calendarização adequadas.

A construção de eventuais novos edifícios deve ser criteriosamente pensada, pelos custos que a manutenção posterior sempre acarreta, respeitando apenas efetivas necessidades. O benefício que poderemos retirar da construção dos primeiros edifícios do PCI, recentemente adjudicados, deve pesar na avaliação. De qualquer maneira, inscrevemos já, junto da Direcção Geral do Ensino Superior, um conjunto de Projetos de Investimento em Infra-estruturas e Equipamentos a concretizar, casualmente, durante o próximo programa quadro comunitário de apoio; e que incluem reabilitações e edifícios novos, equipamentos relativos à mobilidade e à requalificação dos espaços exteriores dos *Campi*, renovações das infra-estruturas de rede e *datacenter*, e atualização de outros equipamentos de suporte à atividade.

A maioria das medidas enquadráveis neste ponto e explicitadas em 2010 foi, no geral, desenvolvida. Apontam-se de seguida medidas para o próximo quadriénio.

41. Concretizar, em diálogo com Departamentos e Escolas, um programa de reformulação do quadro docente e não-docente de cada UO, tendo, desde logo, em linha de conta as (novas) regras da A3ES.

42. Proceder, em conjunto com o Conselho Geral, a uma avaliação do modelo de gestão e de outros aspetos da organização da UA, estatutariamente consagrados, e ponderar uma eventual alteração dos Estatutos.
43. Continuar a melhorar a eficiência da administração e serviços, e sua relação com as UOs e Uls.
44. Concretizar a acreditação do nosso sistema de garantia de qualidade pela A3ES.
45. Assegurar as condições de acreditação dos cursos, incluindo a antecipação, muito a montante, de necessidades de corpo docente ou outras.
46. Usar *software open source*, quando possível, para nos libertarmos de licenciamentos desnecessários.
47. Proceder à utilização partilhada de recursos (recorrendo a *cloud* privada com as IES aderentes) e garantir condições que permitam desligar, definitivamente, equipamentos desadequados, na perspetiva energética, ou nada interessantes, na perspetiva tecnológica.
48. Prosseguir o desenvolvimento da plataforma de *BI-business intelligence*, desenvolvendo mais indicadores de apoio à decisão e suportando ferramentas de análise, de *reporting* e de *dashboard*.
49. Criar mecanismos de integração entre os sistemas de informação das IES de forma a gerir a mobilidade de estudantes e os cursos conjuntos entre instituições, e a permuta de informação com a tutela.
50. Aproveitar investimentos do SAICT e no *Datacenter* para permitir maior partilha da capacidade de computação científica instalada.
51. Construir um calendário das atualizações desejáveis dos equipamentos científicos, incluindo a compra de novos, que garantam a competitividade da investigação na UA.
52. Proceder à clara definição de prioridades na construção, reabilitação, alteração de uso ou requalificação de edifícios, ou de outros equipamentos, para maximizar o aproveitamento de oportunidades de financiamento, muitas vezes não antecipáveis.

4.5 Uma Universidade mais internacional e mais atrativa, mais cívica

Onde está a sabedoria que perdemos no conhecimento?

Onde está o conhecimento que perdemos na informação?

T. S. ELIOT

Reafirmo aqui o que há quatro anos já havia enfatizado: a importância decisiva da internacionalização, duplamente, como reflexo e como gerador da qualidade. Sabemos que

existe uma correlação forte entre a qualidade da instituição e o seu grau de internacionalização; mas, ao mesmo tempo, desta advém um benefício direto para o ambiente de aprendizagem e de vivência no *Campus*, as dinâmicas em situações multiculturais melhoram, as redes alargam-se, multiplicam-se a visibilidade e a atratividade da instituição. A internacionalização é um processo essencial para caminhar na direção de, pelo menos, três referências da visão consagrada no Plano Estratégico: abrangência, excelência e atratividade.

A nossa evolução nos últimos quatro anos, em termos da presença estrangeira na UA, ultrapassou significativamente as metas que havíamos inscrito (Fig. 8), com uma amplitude dos países representados (77, em julho de 2013), ainda até há pouco tempo, inimaginável.

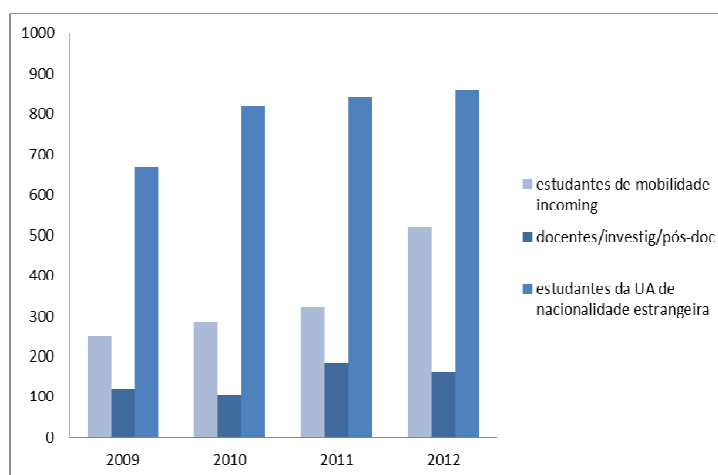


Figura 8: Presença estrangeira na UA

O reforço da internacionalização tem que merecer a nossa profunda atenção, também para estímulo do aumento da pós-graduação, que constitui desígnio maior para os próximos anos. É fundamental, primeiro que tudo, fazer crescer mais o número de estudantes internacionais, isto é dos que se deslocam para estudar em Aveiro, por comparação com o crescimento que, igualmente, desejamos nos números de estudantes em mobilidade e noutros programas de estudos e estágios internacionais (como acontece, por ex. com os professores brasileiros que nos visitam para Cursos, curtos, de Atualização). Não podemos nem queremos, claro está, descurar o apoio aos nossos alunos, sabendo que o tempo de estudo ou de estágio noutro país traz contributos relevantíssimos para a sua formação e, portanto, para a sua empregabilidade; e, que além disso, essa saída para o estrangeiro é muito apreciada pela grande maioria de estudantes. Em paralelo, experiências dos nossos professores no estrangeiro que apresentam incidências baixas, devem, igualmente, ser incentivadas, até pelo potencial de criação ou consolidação de redes que eles apresentam; e o recrutamento de mais docentes e investigadores estrangeiros (matéria já referida em 4.1) tem que constituir um programa visível, mesmo que sujeito aos constrangimentos conhecidos.

Temos, assim, um conjunto de situações distintas com prioridades distintas, associáveis a tipologias de financiamento muito diferentes, pressupondo abordagens diferenciadas na maneira como nos organizamos para lhes dar resposta. Se olharmos para o que considero prioridade maior, a atração de alunos internacionais, contamos com um conjunto de ferramentas e sinais externos que devemos saber mobilizar a nosso favor: o "Estatuto do Estudante Internacional", recentemente aprovado; o compromisso, assumido pelo Governo, de disponibilizar verbas específicas para apoio à internacionalização das universidades; e o protocolo assinado entre o CRUP e a AICEP onde se consagra, pela primeira vez, o reconhecimento de que o Ensino Superior português é exportável, esperando-se agora que os vários agentes, incluindo Negócios Estrangeiros e Embaixadas, ajudem a difundir lá fora a qualidade do nosso Ensino Superior, o qual, na generalidade dos parâmetros, se encontra nos trinta primeiros do mundo.

Precisamos, também, e já o estamos a fazer, de tirar o máximo partido de programas internacionais como o Erasmus + e o Erasmus Mundus que devem gerar mais consórcios; e, na frente brasileira, o PLI-Programa de Licenciaturas Internacionais e, principalmente, o Ciência sem Fronteiras nas suas múltiplas variedades de apoio à pós-graduação e às deslocações de pós-docs e professores. Precisamos, como sempre e acima de tudo, de contar com as nossas forças: as redes mais generalistas a que pertencemos como o ECIU, a *Índia Platform* ou o COLUMBUS; as múltiplas redes informais onde estamos, a maioria associada a projetos de investigação, ou outras, específicas, como é o caso, por exemplo, da EuroUniverCities. Precisamos prosseguir a política de alianças e relações preferenciais com universidades estrangeiras, muito valorizada no Plano Estratégico, consolidando-se os laços já existentes e alargando-os a outras instituições, cirurgicamente escolhidas. Precisamos, por fim, em paralelo com a reestruturação da oferta formativa já abordada atrás, de disponibilizar mais enquadramento e apoio -nomeadamente ensino em língua inglesa- para os estudantes que nos escolhem e não dominam o português.

Um fator que, de igual maneira, joga, e pode jogar mais, a favor da internacionalização é o ensino de outras línguas no *Campus*. Ao chinês, ao árabe e a outras línguas europeias ir-se-á somar, a muito curto prazo, o ensino da língua russa numa parceria que envolve a Embaixada da Rússia. Para além do acréscimo de competências que disponibilizaremos aos nossos alunos, será uma oportunidade para desenvolvermos uma frente, nos vários aspetos da missão, numa área geográfica até aqui pouco explorada e que vai constituir uma prioridade nos próximos programas europeus.

A internacionalização tem contado muito com os estudantes PALOP e TL e não vamos descurar essa nossa aposta, bem como outros aspetos da Cooperação para o Desenvolvimento já antes mencionados. No entanto, a dependência dos estudantes dos países de língua oficial portuguesa, verificada nos números globais de estrangeiros, aqui e em todo o Ensino Superior,

é, emocionalmente, simpática mas é, ainda assim, desejável que possa ser ultrapassada.

Internacionalização e atratividade reforçam-se mutuamente e precisam uma da outra. Por exemplo, a capacidade de acolhimento nos *Campi* é muito importante. Por isso inscrevemos a construção de um 2º bloco de residências, no *Campus* do Crasto, a pensar especialmente nos estrangeiros que nos escolhem. Um edifício que, adicionalmente, iria ajudar a dar mais vida àquela parte do nosso espaço.

Porém, a atratividade depende de muitos outros fatores, como seja a qualidade e quantidade das instalações desportivas, um domínio onde estamos particularmente desfalcados. O patrocínio da Caixa Geral de Depósitos a um Campo Sintético, a instalar a breve trecho, vai constituir um contributo importante. Não deixarei de pugnar para, a médio prazo, ser possível virmos a ter um 2º Pavilhão Gimnodesportivo que assegure também condições de Edifício Multiusos; e, ainda, num registo mais modesto, um Campo Polivalente, igualmente no Crasto. As boas condições para a prática do desporto, para além de cruciais num projeto de formação integral de cada um dos membros da comunidade, induzem melhores resultados desportivos, o que, em conjunto, não deixará de atrair à UA mais jovens. As atividades desportivas, a somar às oportunidades oferecidas aos atletas e à visibilidade que se pode conseguir no exterior, proporcionam, entre praticantes, amigos e apoiantes, excelentes oportunidades de convívio, e nessa medida, de integração numa UA que se pretende inclusiva. Isto será tanto mais de realçar quanto mais alunos tivermos de fora de Aveiro, especialmente, estrangeiros.

Ser mais atrativo é ainda, dar mais apoio social aos nossos estudantes que dele precisam. Temos porfiado num programa com receitas próprias, pioneiro em Portugal e vigente há mais de uma dúzia de anos, que está disponível em várias vertentes (apoio direto em dinheiro, refeições, alojamento ou propinas, bolsas de mérito social, apoio à saúde, projeto LUA-Linha da Universidade de Aveiro, etc). Um programa que não só consolidámos com vimos acentuando no que se refere à dimensão do apoio, principalmente na fatia que se destina à primeira franja de estudantes que ficam de fora das bolsas estatais atribuídas.

Atrairmos mais é saberem mais sobre o que cá se passa, sobre o que fazemos, sobre quem somos. A nossa presença na comunicação social tem crescido sobremaneira, em quantidade e qualidade. As nossas brochuras, os materiais e apresentações, impressos ou digitais, que distribuímos, a coerência da imagem com que aparecemos, têm também evoluído. Contudo, é uma matéria onde, mau grado as restrições financeiras, devemos continuar à procura de melhoramentos sensíveis.

No que se refere à ida às escolas, uma aposta para continuar, iremos dispor, mais, do interesse e envolvimento presencial dos estudantes, através dos respetivos Núcleos de Curso: serão eles a "seduzir" colegas mais jovens para os cursos em causa. No que devem ser ajudados por um

programa reformulado de apoio ao mérito, que julgo oportuno publicitar e que atraia à UA mais alunos com média superior a muito bom. No âmbito do contacto com alunos mais jovens, quero reafirmar a aposta na Academia de Verão, cujo efeito poderá ser potenciado se conjugada com outras iniciativas, prolongadas no tempo, por parte das Unidades Orgânicas. Também o *Campus Júnior*, pelo seu carácter inclusivo e simbólico, deve merecer continuidade.

A dinâmica dos estudantes é igualmente central para um outro aspeto da visão que a UA tem para si própria: o de ser inclusiva. A AAUAv tem desenvolvido um trabalho notável de multiplicação e dinamização dos seus núcleos -de curso, desportivos, culturais e outros- cujo potencial, com respeito pela autonomia dos estudantes mas em articulação com eles, urge aproveitar. Como no programa de acolhimento dos novos alunos e no enquadramento de estudantes estrangeiros, em que devem ser atores principais. Como no trabalho da Comissão de Coordenação do Voluntariado que deve prosseguir, desenvolvendo este importante elemento da cidadania ativa, instigador do valor maior da solidariedade na formação do estudante, promotor da boa imagem da UA e não negligenciável fator de atração. Como na valorização de estilos de vida saudável que continuaremos a fazer através da rede *Health Promoting Universities*, patrocinada pela OMS, igualmente um fator diferenciador, associado a lógicas e práticas corretas de responsabilização pessoal e social. O programa de inovação social e o projeto de formação de dirigentes associativos, ambos inscritos para os próximos dois anos, reforçam esses ideais de inclusividade e proximidade que perseguimos.

É, a dinâmica crescente dos estudantes, ainda, bem-vinda aos projetos de inserção no mercado de trabalho, de criação de emprego, de promoção e formação para o empreendedorismo, de fomento da empregabilidade, que temos vindo a aprofundar. A atividade do GESP-Gabinete de Emprego e de Saídas Profissionais da UA é louvável, nomeadamente nas muitas ações em que coloca frente a frente estudantes ou diplomados e empresários, e deve continuar. E, para além de muitas outras iniciativas que irão, certamente, prosseguir, sublinho a importância da Feira dos 3E-Empresas, Empreendedorismo e Emprego; a qual os dirigentes da AAUAv propõem, agora, que se passe a denominar dos 4E para incluir Estudantes, que são, claro está, a razão primeira para a realização da Feira. Uma ideia e um modelo que valerá a pena olhar com cuidado.

O papel dos antigos alunos tem sido por mim salientado inúmeras vezes: no que se refere à cooperação com o exterior, à promoção do emprego dos diplomados, à crítica que ajuda à perceção correta do que estamos a fazer, à própria sustentabilidade da UA. São os antigos alunos, igualmente, decisivos, enquanto nossos embaixadores privilegiados – pelo exemplo, pela divulgação da imagem, pelo esclarecimento do que somos –, na nossa atratividade. E são, na qualidade de membros da comunidade alargada da UA, importantes também para as nossas preocupações de proximidade, de sentido de pertença e, por aí, de aumento da coesão interna. O 1º Dia do Antigo Aluno foi um sucesso, apesar das condições atmosféricas, e deve ser

repetido. O trabalho partilhado e em interação entre a Direção da AAAUA e o Gabinete do Antigo Aluno revelou-se promissor em várias frentes e há boas razões para o ver aumentado.

A UA não tem tido, em quase todo o seu percurso, a sorte de ver a Cidade, onde está maioritariamente implantada, olhá-la com a atenção devida. Precisamos de uma Cidade que perceba, na sua verdadeira essência, o papel da Universidade, que trabalhe com ela, que a considere como sua, que tenha orgulho nela e nos estudantes que dão vida à essa mesma cidade, que a promova como e quando se promove a ela própria-cidade. Existe, agora, uma expectativa positiva. Proponho-me contribuir, mais uma vez, para que aquele desejo se torne realidade: percebendo que do ponto de vista da atratividade de cada uma delas, UA e Aveiro, se ganharia muito. Desde logo, a política de desporto seria um espaço de colaboração natural entre CMA, AAUAv e UA; e a política de cultura, entre outras, igualmente. As situações de Oliveira de Azeméis e de Águeda, à sua escala, devem merecer, num quadro de referência comparável, igual cuidado.

A atratividade é, acima de tudo, o reflexo de um todo global: ambiente físico e ambiente humano.

Do nosso *Campus*, um edificado de enorme qualidade e visibilidade, autêntica montra e Museu Aberto da arquitetura dos melhores criadores portugueses contemporâneos (a que junta alguma escultura), não poderíamos ter recebido melhor ajuda. Vamos tentar ser dignos dele, também através de um programa de arborização e de introdução de outros elementos que enalteçam, porventura, a sua beleza e o gosto de quem nos visita e nele habita. Sobre o ambiente humano, elemento muito sensível e fator determinante da coesão interna, o grau de satisfação registado pelos estudantes nas diversas vertentes da vida universitária é um bom indício: a exigir, ainda assim, acompanhamento e continuação. Mas para já, "é bom viver e trabalhar no *Campus*".

É, no fim de contas, esta a visão de *Campus* Sustentável e, principalmente de *Campus* Exemplar, que tenho anunciado. Exemplar na sua configuração e combinação de espaços, exteriores e interiores, proporcionando não só um ambiente adequado para a atividade da Universidade, mas valorizando igualmente a fruição deste espaço pela comunidade: numa interação sem barreiras, de simbiose entre a Universidade, a Cidade e a Região. Exemplar do ponto de vista ambiental, com elevados níveis de eficiência energética, de gestão da água e de resíduos, e com valorização da biodiversidade e do meio em que nos inserimos: promovendo a sustentabilidade da nossa atividade, no seu sentido mais amplo, e servindo de referência.

Exemplar no apoio aos estudantes e restantes membros da comunidade universitária no que se refere à saúde, ao desporto e a outros aspetos sociais, incluindo o estímulo ao voluntariado. Exemplar em termos de inserção das pessoas com especiais limitações, garantindo uma acessibilidade, não apenas física às instalações, mas sobretudo aos serviços existentes e a todas as atividades aqui desenvolvidas, numa lógica de plena inclusão.

Exemplar na criação de dinâmicas culturais e de divulgação científica, colocando ao dispor da cidade, da região e do país, a multiplicidade de valências aqui disponíveis, das ciências e engenharias às artes e humanidades.

E, acima de tudo, exemplar no que concerne às atitudes, ao desenvolvimento de atitudes, ao modo de atuar, ao compromisso ativo de todos: incentivando a reflexão crítica sobre os desafios que enfrentamos e as opções que despontam; mobilizando para a inovação e para o empreendedorismo, económico e social; contribuindo para formar futuros trabalhadores, futuros quadros e futuros empregadores, e dando resposta a quem já se encontra na vida ativa e procura formações mais especializadas; abrindo portas aos que não tiveram em devido tempo, por variadas razões, acesso a formação superior; e criando conhecimento novo, desenvolvendo a sua transferência e aplicação, ajudando a produzir riqueza e induzindo crescimento cultural e social.

Não queremos apenas ser melhores nalgumas coisas, queremos ser melhores para algumas coisas: apostando na internacionalização, na excelência da investigação, na qualidade e pertinência da nossa formação, na relação inseparável com a comunidade, considerada esta numa escala local, do país ou internacional. Queremos esbater a fronteira entre a academia e a sociedade, estando institucionalmente disponíveis para a permanente adaptação às renovadas exigências, necessidades e desafios desta. É por isso que são tão essenciais a articulação e a interdependência entre as componentes da missão universitária. E é aqui que temos que fazer a diferença, que deve residir a nossa originalidade: afirmarmo-nos pela ligação intencional e estratégica entre as nossas várias funções.

Trata-se de uma visão e de um conceito na linha da Universidade Cívica que alguns autores propõem. Um conceito que pode constituir uma síntese feliz do nosso projeto global: com preocupação pelo interno; mas com maior preocupação ainda pela osmose com o exterior, com o nosso efeito de dentro para fora, com o nosso impacto no crescimento de uma sociedade mais desenvolvida, mais humana, mais solidária, melhor! Um “*Campus que Pensa*” tem que ser assim.

Apontam-se algumas medidas:

53. Desenhar um programa de ação para atração de estudantes internacionais que inclua a definição de zonas prioritárias de captação.
54. Desenhar, em particular, um programa dirigido aos filhos de portugueses na diáspora, para estudarem na UA, com divulgação nos principais países e cidades de acolhimento de comunidades portuguesas.

55. Continuar a reforçar a política de alianças e relações preferenciais com universidades estrangeiras de referência.
56. Promover o ensino curricular da língua russa e aproveitar essa circunstância para incrementar o intercâmbio a Leste.
57. Promover o trabalho conjunto entre a AAUAv e os Serviços de Comunicação e Imagem para divulgação da UA nas Escolas.
58. Estabelecer um programa para melhorar a atividade desportiva no *Campus* incluindo novas instalações desportivas e o aperfeiçoamento das ACDs-Atividades Culturais e Desportivas.
59. Aumentar as relações com a AAAUA identificando e concretizando mais projetos conjuntos e trazendo mais grupos de antigos estudantes para ações colaborativas com a UA.
60. Desenvolver, a partir dos grupos de trabalho do CG, planos de ação, quer para a comunicação externa, quer para a comunicação interna, que englobem a AAUAv e a AAAUA.
61. Propor o estabelecimento de um programa geral para trabalho em conjunto com a cidade de Aveiro.
62. Incentivar um maior aparecimento de gente da UA na comunicação social, enquanto fazedores de opinião pública, que consubstanciem lideranças temáticas (científicas, tecnológicas, culturais, sociais...)
63. Continuar a desenvolver o atual projeto, em parceria internacional, sobre o *Campus* Sustentável, como parte de um programa mais geral para um *Campus* Exemplar, a aprofundar igualmente.
64. Estabelecer um Grupo de Trabalho que estude a fundo o conceito de Universidade Cívica e estimule uma mobilização interna em torno da dinâmica que ele pressupõe.

5. Um programa, uma liderança, uma comunidade, uma dinâmica

*Nenhum governo é melhor que os homens
que o compõem.*

JOHN KENNEDY

Ser Reitor é mais do que ter um programa: é uma equipa, é um modo de nos relacionarmos com os outros (dentro e fora da UA), é o perfil e o carácter do próprio Reitor, é o modo como se concretiza o programa, como se mobilizam as pessoas para levarem as ideias à prática. É na dinâmica, sempre, que tudo se decide, se torna possível, se faz acontecer.

O meu compromisso é com a riqueza advinda da multidisciplinaridade e da abrangência que resulta da inclusão das várias valências e sensibilidades da UA. É com um projeto de educação diferenciado, propiciador da igualdade de oportunidades e da formação integral do indivíduo, no enaltecimento dos valores da cidadania e da solidariedade.

Tenho a consciência que é preciso saber gerir os vários equilíbrios inerentes à complexidade de uma universidade: entre as três funções principais e outros aspetos da missão; entre áreas muito fortes e menos fortes; entre as ciências e tecnologias e os outros domínios; entre lógicas internas, locais, regionais, do país ou mundiais; entre estudantes, funcionários, investigadores, docentes; entre urgências da agenda presente e questões mais importantes ou estratégicas; entre garantir o dia a dia ou propulsar a universidade no caminho de ir mais longe, com mais ambição.

O meu entendimento é que a condição para a excelência e para a sustentabilidade do nosso projeto reside na relação sistémica e cada vez mais aprofundada entre as três componentes da missão, as quais se alimentam mutuamente: a mola impulsionadora do nosso desenvolvimento, a nossa força, reside na qualidade da combinação do ensino com a investigação; e destes com a dinâmica e os impactos da aplicação dos resultados que deles provêm.

Respeito os elementos identitários -aposta nas pessoas, estrutura organizativa, agilidade nas respostas, atenção à sociedade, ser agente de inovação- que nos fizeram chegar onde chegámos. E estou comprometido, igualmente, com os princípios essenciais ao governo de uma universidade: liberdade e valores distintivos da vida académica -abertura, transparência e prestação de contas-; subsidiariedade e economia de escala; gestão estratégica eficaz, sempre atenta à mudança; liderança forte num quadro de participação, de envolvimento e de responsabilização de todos, individual e coletivamente.

Por isso a comunicação interna e com o exterior são tão importantes. Foram dados passos muito importantes na segunda vertente e temos vindo a marcar uma presença, rotineiramente, muito maior nos vários meios de comunicação social. Saliento, também, a coerência e uniformidade da imagem, apropriada pela generalidade da Universidade, com que aparecemos. E dispomos hoje de uma apresentação digital padronizada da UA, semestralmente atualizada, acessível a todos e articulada com apresentações em papel da própria UA e da sua investigação (Research@UA, já em terceira edição anual). São elementos de uma identidade e marca que se consolida. Com os recursos escassos de que podemos dispor e sem prejuízo de continuar a burilar a nossa intervenção, julgo que o resultado é positivo.

Falta melhorar mais na vertente da comunicação interna o que acaba, também, por se refletir na nossa eficácia em veicular para o exterior, em tempo próprio, o que de melhor vai acontecendo na UA. É um problema complexo a que o Conselho Geral vem dedicando especial atenção e que

deve merecer o envolvimento de todos os que têm responsabilidades institucionais. A capacidade da comunicação *top-down* e *bottom-up* depende muito, sempre, do empenho da "placa giratória" local que as Direções de Escolas, Departamentos, Laboratórios Associados e Unidades de Investigação têm, obrigatoriamente, que constituir. Certo é que sem uma difusão esclarecida das estratégias instituídas e da razão das coisas não é possível estimular e alinhar todos pelos grandes desígnios institucionais; assim como, não se colhendo o sentir e as sugestões das pessoas não será possível escolher as políticas mais adequadas e a melhor maneira de fazer o que há a fazer. A AAAUA, mais na frente externa como já está a acontecer, e a AAUAv, com os seus numerosos núcleos, mais na frente interna, são parceiros indissociáveis duma boa prática de comunicação com quem se não pode deixar de contar.

Proponho-me continuar a introduzir as desejáveis mudanças, gradativamente, sem ruturas: numa síntese, como tem sido apanágio das várias Reitorias, entre continuidade -memória, identidade- e renovação -alterações, perpétuo questionamento, futuro-. Num tempo que pelas muitas instabilidades gera insegurança, importa manter referências de continuidade que nos permitam tirar o melhor partido da capacidade instalada, maximizando também o aproveitamento das oportunidades que se nos deparam. A equipa reitoral, no seu essencial, é uma dessas referências de continuidade que esta candidatura avança, sem prejuízo de acertos ao nível do seu funcionamento, que visem assegurar uma melhor coordenação interna e um maior acompanhamento de dossiers transversais.

Entendo, aliás, ser cada vez mais importante libertar o Reitor para mais ações de representação institucional, de negociação política, de angariação de contratos e programas, e de atração de mecenato. Uma disponibilidade essencial para, em paralelo, ter uma presença maior nos *Campi*, fora da Reitoria. Neste domínio, as visitas periódicas, a decorrer em plenário, a Unidades Orgânicas, a Unidades de Investigação e a Serviços, fazem parte do que me comprometo a realizar. Porque o meu compromisso, agora como antes, é com saber ouvir, motivar, decidir; e mobilizar uma comunidade que tem talento, dedicação, vontade, empenho, imaginação.

O meu compromisso maior será, sempre, com a coesão institucional, pressupondo o comprometimento, que neste meu mandato foi altíssimo, entre o Conselho Geral e a Reitoria. O meu compromisso é ser Reitor de todos, com uma perspetiva humanista, criativa e facilitadora: num "*Campus que Pensa*", a favor de uma UA mais forte, mais coesa, mais cívica!