



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Universidade de Aveiro

Plano de Atividades 2015

26/11/2014

Mantem-se hoje a tradição de abordar nesta cerimónia uma temática ligada à missão universitária. Teremos aqui uma abordagem ao novo Programa Quadro, ao Acordo de Parceria Portugal 2020, e, em particular, à sua incidência regional. Trata-se de um tema da maior importância, em conjugação e complemento do Programa Horizonte 2020 e de outros geridos centralmente pela Comissão, para a competitividade da Universidade de Aveiro no seu todo, e das suas unidades de investigação, para além da relevância evidente na relação com empresas, autarquias e outros atores - regionais, do resto do país ou até de fora dele.

Com esta escolha, para o início simbólico do ano letivo, pretendo fomentar a sensibilidade necessária na comunidade académica para os novos figurinos dos programas de financiamento que vigorarão até 2020 e que traduzem uma mudança significativa de orientação. E mobilizar todos para as diligências que com empenho, imaginação e em diálogo com os parceiros adequados, é necessário levar a cabo no sentido de, sendo úteis ao país, aproveitarmos as ocasiões favoráveis que o novo quadro nos proporciona; e, com isso, consolidarmos a lógica de sustentabilidade que sempre foi nossa característica.

Manuel Assunção, Reitor

Abertura do Ano Letivo 2014-2015

22 de Outubro de 2014

Índice

Sumário Executivo	7
Introdução	11
Objetivos Estratégicos	15
Objetivo Estratégico 1.....	16
Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural	16
Objetivo Estratégico 2.....	21
Reforçar a relevância da formação.....	21
Objetivo Estratégico 3.....	27
Reforçar o impacto da investigação.....	27
Objetivo Estratégico 4.....	32
Aprofundar uma cultura da qualidade	32
Objetivo Estratégico 5.....	36
Melhorar o posicionamento internacional da UA.....	36
Objetivo Estratégico 6.....	39
Reforçar a atratividade.....	39
Objetivo Estratégico 7.....	42
Valorizar o património	42
Objetivo Estratégico 8.....	45
Renovar o quadro institucional e organizativo.....	45
Orçamento.....	49
Conclusão	53
Anexos	55
I – Mapa de pessoal para 2015.....	55
II – Quadros de objetivos.....	56

Sumário Executivo

A situação de restrição orçamental, risco e imprevisibilidade que tem caracterizado os últimos anos, tem posto à prova a capacidade de adaptação e resiliência da Universidade de Aveiro.

A Universidade tem respondido com a implementação de um novo modelo de gestão, e uma seleção criteriosa de objetivos estratégicos, concretizados anualmente em objetivos operacionais, adotando uma política de risco calculado, procurando manter, e se possível expandir, as suas atividades.

Essa política assenta na colaboração dos órgãos de governo da Universidade, com destaque para o Conselho Geral e o Reitor, dos quais dependem diretamente a aprovação e execução dos Planos de Atividades, mas requerendo também o empenhamento ativo dos Diretores das Unidades Orgânicas e, num círculo mais alargado, dos Serviços e toda a comunidade universitária. Os resultados operacionais positivos têm demonstrado, em termos práticos, o sucesso dessa política.

A cultura empreendedora da Universidade de Aveiro proporciona uma base alargada de iniciativa, enquanto a consolidação de um método de trabalho e a consistência temporal de objetivos estratégicos, indicadores e metas quantificadas, facilitam a consensualização de objetivos, a intervenção e colaboração dos diversos participantes, e a acumulação de experiência.

No conjunto de indicadores constantes dos Planos de Atividades, destacam-se os cinco indicadores do Contrato-Programa Fundacional, que de algum modo resumem o desempenho competitivo da Universidade de Aveiro.

O quadro de indicadores mostra que, com a exceção do número de citações, os resultados conseguidos em 2013 ultrapassaram as metas inicialmente previstas para o final do Contrato-Programa, a 31 de Dezembro de 2014. Mesmo considerando o efeito perturbador das alterações das dotações orçamentais no que respeita ao rácio de receitas próprias no orçamento total, a tendência é clara quanto à autonomização e desempenho competitivo da Universidade de Aveiro, num conjunto de resultados conseguido em período de crise, sem o financiamento do Estado inicialmente previsto. Em síntese, as metas foram atingidas antecipadamente, em circunstâncias muito mais adversas do que poderia ter sido previsto aquando da assinatura do Contrato-Programa no dia 11 de Setembro de 2009.

Quadro de Indicadores do Contrato-Programa Fundacional

Indicadores		Valor 2009	Metas iniciais*		Realizado 2013	Metas 2014	Metas 2015
			3 anos 31Dez2012	5 anos 31Dez2014			
1	Alunos pós graduação	4.000	4.725	5.025	5.780	6.000	5.600
2	Publicações**	4.400	5.600	6.800	7.096	7.000	7.500
3	Citações**	15.900	26.000	38.000	32.737	38.600	41.250
4	Alunos estrangeiros	850	1.000	1.100	1.389	1.300	1.400
5	Rácio (%) receitas próprias/orçamento total	50,27	51,00	52,27	*** 55,86	55,86	57,42

* Metas a três e cinco anos constantes do Contrato-Programa (2009).

** Valores referentes a uma janela temporal de cinco anos.

*** O rácio reflete a diminuição e alterações da componente da receita proveniente do Orçamento de Estado; ver *Relatório de Gestão e Contas 2012 do Grupo Universidade de Aveiro*, págs. 9-10.

O Plano de Atividades para 2015 destaca a evolução registada e propõe metas atualizadas, na linha de tendência de crescente autonomização e desempenho competitivo.

De acordo com a metodologia apresentada ao Conselho Geral na reunião de 1 de Outubro de 2014, o Plano de Atividades destaca em 2015 a estratégia regional, pelas alterações que introduz em áreas fundamentais, desde o quadro de investimento em infraestruturas às condições de candidatura a projetos de investigação, colocando assim em primeiro lugar o tema da cooperação no conjunto dos sete objetivos estratégicos estabelecidos.

Além disso, depois da eleição do Reitor para um segundo mandato, com a tomada de posse a 22 de Abril de 2014, o ano de 2015 será também marcado por uma renovação de órgãos estatutários como os Conselhos e os Diretores das unidades orgânicas, a revisão dos Estatutos da Universidade, e o processo de avaliação de documentos de referência como o Contrato-Programa Fundacional e os Acordos Programáticos, cuja validade termina em 2014. No seu conjunto, estas mudanças configuram um objetivo estratégico adicional, de renovação institucional e organizativa.

Assim, o Plano de Atividades para 2015 propõe os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural;**
- 2. Reforçar a relevância da formação;**
- 3. Reforçar o impacto da investigação;**
- 4. Aprofundar uma cultura da qualidade;**
- 5. Melhorar o posicionamento internacional da UA;**
- 6. Reforçar a atratividade;**
- 7. Valorizar o património.**
- 8. Renovar o quadro institucional e organizativo**

Os objetivos estratégicos enquadram objetivos operacionais, com os respetivos indicadores e metas.

Alguns indicadores refletem a tensão acumulada numa situação continuada de crise económica e social. Para além do conhecido problema da dotação orçamental do Estado, é o caso do número de alunos de pós graduação, cuja meta para 2015 prevê uma redução de cerca de sete por cento em relação a 2014. Nota-se ainda o esgotamento das medidas de compressão das despesas de funcionamento, e o problema da manutenção de equipamentos e infraestruturas.

A nota cautelar não impede, no entanto, que o Plano de Atividades perspetive um ano de 2015 marcado por desenvolvimentos significativos em todas as áreas estratégicas.

Como habitualmente, o Plano de Atividades para 2015 da Universidade de Aveiro conta com a colaboração ativa dos órgãos de governo, e a participação empenhada de toda a comunidade universitária.

Introdução

O Plano de Atividades para 2015 propõe um conjunto de objetivos estratégicos da Universidade de Aveiro, a concretizar em objetivos operacionais com os respetivos indicadores e metas.

A escolha de objetivos e a formulação do Plano de Atividades assentam num método de trabalho e linhas de orientação desenvolvidos ao longo dos últimos anos. A experiência acumulada é reconhecida no Programa de Ação do Reitor para 2014-2018 ao referir os ganhos de organização conseguidos com o novo modelo de gestão, destacando a “construção de Planos de Atividades que se vêm baseando, ano após ano, na mesma lógica e no mesmo conjunto de indicadores”.

A continuidade da lógica e método de trabalho confere previsibilidade na intervenção e colaboração dos diversos participantes, enquanto a manutenção de uma estrutura de objetivos e indicadores permite a comparabilidade temporal de resultados, favorecendo a acumulação de experiência.

Os objetivos estratégicos desta forma estabelecidos tomam como referência as três grandes áreas de missão da Universidade — ensino, investigação e cooperação com a sociedade, — a que foram acrescentados quatro grandes temas transversais: qualidade; internacionalização; atratividade; património.

O elemento de continuidade na metodologia de preparação e execução do plano de atividades não impede a evolução e adaptação na planificação anual, quer em termos dos objetivos operacionais a concretizar, quer no reconhecimento de especificidades do período abrangido. Assim, no ano de 2015 merecerá destaque a relação da Universidade de Aveiro com a estratégia regional, e o objetivo adicional de renovação institucional e organizativa.

O Plano Estratégico afirma como uma marca distintiva da Universidade de Aveiro uma forte ligação à sociedade e à região. Esta ligação tem sido desenvolvida em iniciativas diversas, convergindo na construção de uma estratégia regional alargada no âmbito da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR), cada vez mais relevante na programação de atividades da Universidade, desde a colaboração com a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA), ao planeamento do investimento em infraestruturas, e à definição de projetos de investigação a nível europeu.

A cerimónia de abertura do ano letivo 2014-2015 colocou em destaque o tema da estratégia regional, que o Plano de Atividades enquadra no objetivo de reforço do papel da Universidade no desenvolvimento económico, social e cultural,

colocando-o em primeiro lugar no conjunto dos sete objetivos estratégicos estabelecidos.

Deve notar-se que a construção da estratégia regional, referência obrigatória do financiamento comunitário, tem vindo a ser preparada nos últimos anos, com o envolvimento de diferentes parceiros públicos e privados. A Universidade de Aveiro é um agente relevante nessa construção, tendo elaborado com as universidades públicas da região Centro a proposta *As Universidades 2020: Territórios de Conhecimento*, estabelecendo objetivos e metas, com as correspondentes tipologias de ações a desenvolver no horizonte de 2020. Tendo em conta a orientação traçada e os compromissos de médio prazo, a proposta merece ser integrada nos documentos de referência da Universidade de Aveiro.

Enquanto os sete objetivos estratégicos estabelecidos constituem objetivos de aplicação permanente, concretizados em cada ano por um conjunto de objetivos operacionais, há aspetos institucionais e organizativos que pela sua natureza carecem de processos de revisão e renovação em ciclos de médio ou longo prazo. Alguns desses processos decorrem de requisitos legais, como a duração dos mandatos do Reitor e dos Diretores das unidades orgânicas, outros dependem de escolhas de política institucional, como a revisão dos Estatutos da Universidade.

Podemos considerar a eleição do Reitor para um segundo mandato, com a tomada de posse a 22 de Abril de 2014, como o início deste novo ciclo de renovação institucional e organizativa, que terá em 2015 desenvolvimentos significativos. A renovação envolve desde órgãos estatutários como os Conselhos e os Diretores das unidades orgânicas, até documentos de referência da Universidade de Aveiro, como o Contrato-Programa Fundacional e os Estatutos da Universidade.

Assim, importa acrescentar ao Plano de Atividades para 2015 um oitavo objetivo estratégico, focado na renovação institucional e organizativa.

*

A metodologia e o calendário de preparação do Plano de Atividades para 2015 foram apresentados ao Conselho Geral da Universidade de Aveiro, juntamente com uma proposta de orçamento, na reunião de 1 de Outubro de 2014.

A metodologia estabelecida consagra um método de trabalho, a continuidade de objetivos estratégicos concretizada anualmente em objetivos operacionais, indicadores e correspondentes metas, salientando ainda a importância de uma cultura empreendedora plasmada num conjunto de documentos de referência.

Nesta perspetiva, o Plano de Atividades para 2015 considera os seguintes documentos de referência:

- *Plano Estratégico* aprovado pelo Conselho Geral na reunião de 20 de Abril de 2012.
- *Programa de Ação do Reitor* para o quadriénio 2014-2018.
- Relatórios dos Grupos de Trabalho do Conselho Geral (2011).
- *Contrato-Programa* assinado a 11 de Setembro de 2009 pela Reitora da Universidade de Aveiro com o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e o Ministro de Estado e das Finanças.
- *Acordos Programáticos* celebrados entre o Reitor e os Diretores das Unidades Orgânicas (2012).
- *As Universidades 2020: Territórios de Conhecimento. Documento de referência das Universidades da Região Centro* (Abril 2013), como contributo para o documento de estratégia *CENTRO 2020*.
- *Estratégia para o Campus Sustentável da Universidade de Aveiro 2014-2020* (Outubro 2014).

A simples enumeração dos documentos de referência, em comparação com o ano anterior, coloca em evidência a especificidade do ano de 2015. Desde logo, a eleição do Reitor para um segundo mandato obrigou a uma atualização do *Programa de Ação do Reitor*, agora apontado ao quadriénio 2014-2018. E, como veremos adiante, o *Contrato-Programa* e os *Acordos Programáticos* terminam o seu período de vigência a 31 de Dezembro de 2014; no entanto, a sua importância na cultura organizacional da Universidade não se esgota nessa data, decorrendo em 2015 o processo de avaliação de resultados; no caso do *Contrato-Programa*, será elaborado um relatório formal de conclusão.

Em sentido contrário, é incluído um novo documento, *As Universidades 2020*, que apesar de registado em Abril de 2013, entra agora no seu período útil de execução.

Entretanto, a criação, por despacho reitoral nº 17 de 19 de Maio de 2014, de um Grupo de Missão para o Desenvolvimento Sustentável, formalizou o reconhecimento da sustentabilidade como visão integrada de diferentes áreas de conhecimento e atividade. O documento elaborado pelo Grupo de Missão, *Estratégia para o Campus Sustentável da Universidade de Aveiro 2014-2020*, passa a integrar os documentos de referência.

Objetivos Estratégicos

De acordo com a metodologia apresentada, são propostos para o Plano de Atividades 2015 os seguintes Objetivos Estratégicos:

- 1. Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural;**
- 2. Reforçar a relevância da formação;**
- 3. Reforçar o impacto da investigação;**
- 4. Aprofundar uma cultura da qualidade;**
- 5. Melhorar o posicionamento internacional da UA;**
- 6. Reforçar a atratividade;**
- 7. Valorizar o património.**
- 8. Renovar o quadro institucional e organizativo**

Cada objetivo estratégico é apresentado com um breve enunciado de princípios, prioridades e exemplos de concretização, seguido por um quadro de objetivos operacionais, indicadores e respetivas metas.

Objetivo Estratégico 1

Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural

O aumento do impacto na criação de riqueza e no desenvolvimento cultural e social, bem como a consolidação de uma universidade mais cívica, constituem eixos fortes do Programa de Ação do Reitor.

No âmbito europeu, o novo período de programação financeira 2014-2020 procura acentuar a necessidade de uma alocação mais eficiente de fundos estruturais entre as regiões. Este processo fica dependente da capacidade dos territórios se especializarem, num contexto que tem sido designado por Estratégias de Especialização Inteligente. Estas tenderão a facilitar a articulação dos instrumentos de financiamento europeu com as necessidades regionais, procurando maximizar o seu potencial económico de crescimento e de inovação, no centro do qual se encontra a identificação das competências para suporte à inovação e ao crescimento. Dado o lugar privilegiado que o Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) ocupa na garantia do sucesso de estratégias assentes no conhecimento e inovação, importa que as mesmas estejam em articulação com as instituições que o compõem.

A Universidade de Aveiro tem sabido participar de forma efetiva no desenvolvimento regional, nomeadamente pelo seu contributo ativo em termos de inovação, pela transferência de conhecimento e tecnologia, pela formação dos cidadãos para o mercado de trabalho e formação ao longo da vida, pelo desenvolvimento de serviço comunitário e pela capacitação institucional destes territórios. Os instrumentos previstos no âmbito do *Portugal 2020* e do *Centro 2020*, bem como a estratégia de desenvolvimento territorial da Região de Aveiro (QCIRA), vêm colocar desafios importantes à Universidade.

Na continuação do envolvimento como parceiro destacado na construção da estratégia regional, a Universidade de Aveiro deverá assumir um papel determinante no desenho, implementação e acompanhamento dos instrumentos e programas que garantem o cumprimento das metas assumidas no contexto regional e nacional, nomeadamente através da promoção dos necessários equilíbrios entre o crescimento económico, a criação de emprego e de sociedades mais equilibradas e coesas, ao mesmo tempo que ambientalmente sustentáveis.

Estão reunidas na Universidade de Aveiro as condições para a consolidação desta experiência de cooperação com a sociedade. Importa, assim, garantir a articulação das suas áreas de missão, especialmente inovando na forma como se coloca ao serviço do desenvolvimento regional. Este papel foi já reconhecido a nível europeu, designadamente ao ser identificada como caso exemplar numa conferência sobre o papel das Universidades Cívicas na Europa promovida pelo Comité Económico e Social da União Europeia em Junho de 2014. Neste contexto, será levada a cabo a implementação de uma estratégia que consubstancie esta experiência e promova as necessárias adaptações institucionais, de práticas e de envolvimento com a sociedade, a estratégia doravante designada por Universidade Cívica.

A Universidade de Aveiro saberá distinguir-se de outras instituições pela capacidade de afirmar a intencional articulação das suas três missões — formação, investigação e cooperação, — integrando os desafios societais nas suas agendas de formação e investigação, reorganizando o papel das unidades de interface, da Unidade de Transferência de Tecnologia, da Incubadora de Empresas, do Parque de Ciência e Inovação; a relação com a Região e os programas de ação como os das Plataformas Tecnológicas, e do grupo UARiadeAveiro; iniciativas no âmbito da inovação social, da promoção da ciência, participação nos *fora* de decisão e planeamento regional, entre outros.

Esta estratégia, que terá desenvolvimentos relevantes em 2015, integra os seguintes objetivos:

- Promover a reputação da UA enquanto Universidade Cívica de Excelência, nomeadamente através do desenvolvimento de instrumentos inovadores na relação com a sociedade e do contributo para a criação de valor público como uma dimensão integrante da excelência na investigação e no ensino;
- Posicionar a UA enquanto motor reconhecido no desenvolvimento económico, social e cultural da região;
- Contribuir para a orientação da missão em torno de áreas de especialização e desafios societais;
- Contribuir para o desenvolvimento do perfil público de Aveiro como uma UniverCidade e da Região de Aveiro como uma Região Inovadora e Competitiva;
- Aprofundar as relações com os antigos alunos e outros *stakeholders*;
- Afirmar o posicionamento da UA nos instrumentos financeiros previstos no âmbito do período de programação 2014-2020.

*

Para a concretização destes objetivos será necessário, em 2015:

- Definir e iniciar a implementação dos instrumentos regionais de financiamento, resultantes, nomeadamente, do novo contrato de parceria interinstitucional assinado com a CIRA (ITI Região de Aveiro e outros instrumentos 2020);
- Preparar e dinamizar o Programa da Região de Aveiro no âmbito do empreendedorismo e inovação;
- Reforçar a cooperação com a Cidade de Aveiro (com programa financiado comum);
- Estabelecer uma Estratégia de Marketing territorial e internacionalização comum (UA e CIRA);
- Aprofundar a relação com a Região de Entre-Douro-e-Vouga, nomeadamente através da Escola Superior Aveiro Norte (ESAN);
- Promover ações de divulgação dos novos instrumentos de financiamento para apoio ao empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial e desenvolvimento regional (PORTUGAL 2020, CENTRO 2020, H2020);
- Garantir a articulação das ações / iniciativas da UA no âmbito do voluntariado, Inovação Social e Responsabilidade Social;
- Constituir um Grupo de Trabalho para a Universidade Cívica, definir a estratégia de atuação e estabelecer o programa de ação anual.

*

Paralelamente, serão continuadas as atividades de promoção do empreendedorismo, dentro da academia e na região, de transferência de conhecimento e de apoio à inovação empresarial. Destacam-se, entre outras, a iniciativa *UATEC@empresas*, com a qual queremos promover a relação universidade / empresa através da transferência e endogeneização de conhecimento e tecnologias desenvolvidas na UA, bem como da elaboração do Portefólio de Competências e Serviços da Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA). O ano de 2015 será de consolidação da Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro, com os seus programas de incubação e serviços em plena atividade, bem como do projeto IERA, com polos de incubação em todos os 11 municípios da CIRA. Depois de concluídas todas as tramitações administrativas e financeiras, 2015 será igualmente o ano de

desenvolvimento da componente, tanto física como imaterial, do Parque de Ciência e Inovação. O laboratório ECOMARE, projeto âncora do Cluster da Economia e Conhecimento do Mar, entrará em pleno funcionamento em 2015.

As atividades de promoção e divulgação da ciência serão continuadas através das iniciativas desenvolvidas pela Fábrica Centro de Ciência Viva ou pelas Unidades orgânicas da UA, como a Semana Aberta da Ciência e Tecnologia. Com arranque das atividades do ECOMARE, prevê-se que a oferta da UA neste domínio venha, ainda em 2015, a ser alargada para a área das ciências ligadas ao mar e sistema aquático.

*

A atividade do Gabinete do Antigo Aluno e, em particular, do Observatório do Acompanhamento Socioprofissional do Antigo Aluno da UA, estará focada na dinamização de um estudo dirigido aos empregadores, bem como sobre a empregabilidade dos diplomados no período 2011/2012 a 2013/14.

Quadro OE1

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE1	Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural		
001	Aumentar as receitas próprias provenientes de contratação externa	Volume de receitas	34,1 M€
002	Promover a inovação empresarial	Nº de novos contratos PORTUGAL 2020 com empresas	15
		Nº de novos contratos de prestação de serviços	80
		Nº de novas plataformas tecnológicas criadas	1
003	Promover o empreendedorismo na academia e na região	Nº de novas empresas incubadas na IEUA	12
		Nº de participantes nas iniciativas de promoção do empreendedorismo na Região	100
004	Promover o voluntariado e a participação cívica	Nº de iniciativas	45
005	Promover a criação de conhecimento com impacto económico	Patentes nacionais submetidas	12
		Patentes nacionais concedidas	4
		Nº de contratos de licenciamento de tecnologias ou produtos	5
006	Operacionalizar observatório de empregabilidade	Inquéritos	1. Inquérito aos empregadores 2. Inquéritos de empregabilidade no último triénio

Objetivo Estratégico 2

Reforçar a relevância da formação

Na procura de cada vez mais qualidade no ensino oferecido pela Universidade de Aveiro, e de um reforço da relevância deste ensino para a sociedade, é necessário monitorizar constantemente a oferta formativa e a sua adequação aos objetivos da instituição e às necessidades do mercado de trabalho. Neste sentido, pretende-se dar continuidade à adaptação da oferta formativa — sobretudo a de pós-graduação, — à procura e às expectativas dos futuros estudantes, focando a inovação pedagógica e a internacionalização para assegurar alterações qualitativas apropriadas à cultura institucional e às diferentes áreas disciplinares.

Com vista à diversificação da oferta formativa, à captação e acompanhamento de novos públicos, e à abertura do acesso ao ensino superior a cada vez mais pessoas, pretende-se consolidar, expandir e divulgar as atividades de educação continuada e permanente da UA, promovendo tipologias variadas de formação, contribuindo assim para a re/qualificação da população. Pretende-se ainda adequar/estruturar a oferta formativa às necessidades do mercado de trabalho, garantindo aos estudantes uma maior empregabilidade, baseada numa relação cada vez mais estreita entre a Universidade e os diversos sectores económicos, particularmente no desenvolvimento curricular e na inserção, nos planos de estudo, de oportunidades para a aquisição de competências transferíveis e para a realização de estágios, projetos e/ou dissertações em ambiente empresarial.

Destacamos três áreas de atuação:

- Ajustamento da oferta formativa;
- Acreditação pela A3ES / EUR-ACE / AcCEdE
- Promoção do aumento do sucesso escolar / melhoria de qualidade da formação.

*

O normal ajustamento dos ciclos de estudo de forma a potenciar a atratividade da oferta formativa e do grau de satisfação dos estudantes, assim como a internacionalização, traduziu-se na adaptação de alguns planos curriculares, na redução de horas de contacto, e na eliminação de unidades curriculares sobrepostas. Foi reforçada a tendência para a inclusão de opções transversais e a redução

generalizada de unidades curriculares em cada ciclo, permitindo a sua flexibilização e reforçando a atratividade.

Na área de Aprendizagem ao Longo da Vida a atividade da UINFOC e da UNAVE centrou-se na reorganização da estrutura e do seu funcionamento, assim como na reformulação da oferta formativa.

Tendo em consideração o objetivo de aprofundar uma cultura da qualidade, foi melhorada a estrutura da página do Ensino com o objetivo de melhorar a sua usabilidade; os aspetos de divulgação dos selos de qualidade, indicadores científicos, apoio social, características do campus, atividades extracurriculares; e a promoção de atividades de grande visibilidade, como ações com antigos alunos, ações destinadas ao ensino secundário, etc.

Dando continuidade a estes processos, foram definidas para 2015 as seguintes linhas de ação:

- Ajustar a oferta formativa, considerando a taxa de ocupação de vagas, a estrutura curricular e os recursos humanos de acordo com os critérios já definidos, os resultados do sistema da qualidade, dos inquéritos aos diplomados e empregadores e as recomendações do processo de avaliação e acreditação externa (A3ES); e com uma preocupação pela qualidade e atratividade, que se traduza numa redução substancial da oferta, nomeadamente no 2º ciclo;
- Promover a reformulação de programas de 2º e 3º ciclos com significativa componente empresarial, e prosseguir uma política de aumento do número de estágios, que tornem evidente a relevância da atuação dos mestrandos e doutorandos, aumentando a sua empregabilidade, e multiplicando os laços com as empresas;
- Promover de forma cirúrgica a criação de programas de estudo em conjunto e/ou em colaboração com outras instituições nacionais e internacionais, aproveitando redes já estabelecidas e competências já instaladas;
- Robustecer a rede com Empresas/Escolas Profissionais de forma a identificar e definir a oferta formativa dos novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais, em linha com os Cursos Profissionais e Vocacionais, e propor a acreditação pela DGES dos novos CTESP;

- Continuar a desenvolver e divulgar o portefólio de oferta de formação continuada e de aprendizagem ao longo da vida, dedicando especial atenção à formação curta para executivos.

*

Nos últimos anos a oferta formativa da Universidade de Aveiro tem sido sujeita a um processo regular de avaliação/acreditação por parte da A3ES.

Neste âmbito, em 2014, foi dada continuidade aos processos de autoavaliação e acreditação dos 30 Ciclos de Estudo em Funcionamento (CEF) submetidos em dezembro de 2013 à Agência nacional para avaliação e acreditação, através da realização das visitas das Comissões de Avaliação Externa, prevendo-se a finalização deste processo ainda em 2014.

Encontra-se em andamento a preparação para submissão, até finais de dezembro de 2014, de mais 30 CEF para serem avaliados em 2014/15. Em janeiro de 2015 começará também a reapreciação dos ciclos de estudo acreditados em 2009, cujo período de acreditação irá terminar em 2015.

Para além dos ciclos de estudo em funcionamento envolvidos no ciclo de autoavaliação e avaliação externa, seis novos ciclos de estudo, nomeadamente uma Licenciatura, um Mestrado Integrado, um Mestrado e três Programas Doutorais, entraram em funcionamento no ano letivo 2014/15. De salientar que quatro destes novos ciclos de estudo foram propostos em associação com outras universidades portuguesas.

Entretanto, em 2014, a Universidade de Aveiro submeteu para acreditação da A3ES catorze novos ciclos de estudo (seis Licenciaturas, seis Mestrados e dois Programas Doutorais em associação com outras universidades nacionais). Estes novos ciclos de estudo resultaram de processos de ajustamento da oferta formativa à luz de novos desafios e, em alguns casos, de alterações na legislação nacional, envolvendo a adequação e / ou fusão de ciclos de estudo existentes, e o lançamento de novas apostas em áreas estratégicas.

Tendo em consideração o objetivo de aprofundar uma cultura da qualidade pretende-se dentro desta linha de ação operacionalizar: (i) o calendário interno, assim como os diversos procedimentos envolvidos nos processos de acreditação/avaliação dos Ciclos de Estudo em Funcionamento (CEF) e dos Novos Ciclos de Estudo (NCE) pela A3ES; e (ii) o Manual da Qualidade na UA a ser submetido à Agência de Avaliação

e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) para avaliação, de onde desejavelmente resultará a certificação do sistema interno de garantia da qualidade.

Pretende-se em 2015 desenvolver as seguintes ações:

- Preparar os processos de autoavaliação dos CEF em avaliação em 2014/15 e acreditação de NCE, consolidando os procedimentos de acompanhamento destes processos e assegurando as condições para a acreditação de todos os ciclos de estudo;
- Consolidar os mecanismos de garantia da qualidade nos Programas Doutorais;
- Contribuir para a submissão do SGQ da UA à A3ES;
- Assegurar a acreditação internacional dos Mestrados Integrados de Engenharia Mecânica, e de Computadores e Telemática, bem como a revalidação dos selos de Engenharia Química, e de Eletrónica e Telecomunicações;
- Assegurar a acreditação da Formação Contínua para Engenheiros, com o objetivo de garantir a qualidade da oferta formativa ao longo da vida, destinada aos membros da Ordem dos Engenheiros através da UNAVE e da UINFOC.

*

O sucesso ou insucesso escolares resultam de múltiplos fatores inter-relacionados e refletem-se em diversos indicadores, como aprovação/reprovação, desistência ou abandono. A melhoria dos indicadores neste âmbito depende de um esforço conjunto para compreender as situações de sucesso / insucesso e tomar medidas adequadas à sua resolução. O acompanhamento destes processos requer uma proatividade na recolha e distribuição de informação, bem como a capacidade de monitorizar percursos de sucesso e insucesso no sentido de, por um lado evitar saídas prematuras, e por outro promover a excelência.

No ano de 2014 deu-se continuidade ao Programa de Tutoria (PT-UA) com o aumento do envolvimento de um maior número de Unidades orgânicas (11 UOs e 20 ciclos de estudo). Além disso, foram consolidados os procedimentos organizativos e de comunicação deste programa, e incrementada a oferta de ações complementares. O reforço da interligação entre as atividades de acolhimento, em especial o CAMPUS4US, e o Programa de Tutoria, permitiu assegurar uma melhor articulação entre os mecanismos de acolhimento e os processos de integração dos novos estudantes.

Mantendo como referência a promoção do aumento do sucesso escolar e a melhoria da qualidade da experiência académica dos estudantes, foi criado um grupo de trabalho no âmbito do Conselho Pedagógico para refletir sobre o sucesso/insucesso escolar. Também foi dada continuidade à identificação, discussão e partilha de boas práticas no que diz respeito à planificação do processo de ensino e aprendizagem e à qualidade do ensino ministrado, através de duas iniciativas – o Grupo de Trabalho SPEAQ2UA e o *Teaching Day*.

Tendo em consideração o objetivo de aprofundar uma cultura da qualidade pretende-se dentro desta linha de ação operacionalizar: (i) a avaliação do impacto das iniciativas de acolhimento, integração e acompanhamento dos novos estudantes, nomeadamente no grau de satisfação e no sucesso académico; (ii) a divulgação dos resultados do Projeto ALFA GUIA (*Gestión Universitaria Integral del Abandono*) sobre o abandono estudantil universitário e políticas e práticas para o reduzir; (iii) apropriação dos resultados do Workshop “5 Anos de SubGQ_UC” sobre o percurso de cinco anos do Subsistema para a Garantia da Qualidade das Unidades Curriculares (SubGQ_UC), sobre limitações e oportunidades do SubGQ_UC; próximos passos no desenvolvimento do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da UA (SIGQ_UA); (iv) a implementação do Projeto *Pensar e Partilhar Práticas da qualidade no Ensino Superior*, financiado pela FCT no âmbito do Concurso sobre Partilha e Divulgação de Experiências em Inovação Didática no Ensino Superior Português.

No ano de 2015 continuaremos a consolidar a nossa atividade nesta área, dando particular atenção às seguintes linhas de ação:

- Criar grupos de trabalho no Conselho Pedagógico para estudar e estimular a implementação de práticas da qualidade no ensino e na aprendizagem e ações de inovação pedagógica;
- Promover a reorganização das horas de orientação tutorial, tornando-a mais eficaz e útil ao desenvolvimento das competências específicas e gerais por parte dos estudantes, incluindo hábitos de estudo, autonomia, capacidade de pensamento crítico;
- Promover o aumento da oferta de iniciativas que visem o desenvolvimento de competências transferíveis (ex. comunicacionais, sociais, mundividência, línguas, etc.), com particular incidência na formação para o empreendedorismo;
- Inventariar e disponibilizar conteúdos *on-line* facilitadores do estudo autónomo e promotores do sucesso escolar (incluindo módulos de apoio

aos novos estudantes com deficientes aprendizagens prévias em unidades curriculares-chave);

- Desenhar e implementar uma oferta de desenvolvimento profissional dos docentes;
- Fomentar, em conjunto com o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico, uma crescente abordagem tutorial na relação professor / estudante, necessariamente imperativa nas disciplinas com poucos alunos.

Quadro OE2

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE2	Reforçar a relevância da formação		
001	Melhorar o sucesso escolar e combater o abandono	Taxa de aprovação (aprovados/avaliados)	85%
		Taxa de aprovação (aprovados/inscritos)	71%
		Abandono escolar	Manter
002	Captação de novos públicos	Nº de estudantes	1000
003	Promover estágios/projetos/teses em empresas	Nº de estágios/projetos/teses	1000
004	Melhorar o acompanhamento académico dos estudantes	Nº de ações levadas a cabo	25
		Cursos em Programa de Tutoria	60% dos cursos de 1º ciclo
		Média das questões P2-P4 no SGQ *	>5,5
005	Ajustar a oferta formativa 2º Ciclo	Nº de cursos sujeitos a ajustamento	25
006	Consolidar a pós-graduação	Nº de estudantes de pós-graduação	5600
		Nº estudantes de doutoramento	1450

* Questões colocadas aos estudantes no inquérito pedagógico do Sistema de Garantia da Qualidade. P2: Grau de satisfação global com a sua prestação; P3: Número de vezes que recorre ao(s) docente(s) fora das horas de contacto/sessões presenciais durante o semestre; P4: Regularidade no acompanhamento do trabalho da unidade curricular ao longo do semestre.

Objetivo Estratégico 3

Reforçar o impacto da investigação

Ser uma instituição reconhecida entre as melhores do mundo, capaz de atrair os melhores investigadores é, como sempre foi, um dos grandes objetivos da Universidade de Aveiro. Promover investigação de alto nível é, por um lado, cumprir parte da sua missão e, por outro, estabelecer a reputação internacional necessária à captação de melhores investigadores e estudantes de pós-graduação. A excelência da investigação é, certamente, uma das características que melhor define a imagem institucional da UA.

Europa 2020 é a estratégia de crescimento da União Europeia para os próximos anos, visando não apenas superar a crise que afeta a economia europeia, mas também promover um crescimento mais inteligente, inclusivo e sustentável.

Importa, assim, alinhar a promoção da excelência na investigação desenvolvida na UA, enquanto objetivo estratégico central, com os objetivos e as estratégias definidos para a *Europa 2020*. Neste quadro, é cada vez mais evidente a necessidade de ligar a investigação à inovação, no sentido de propor novas soluções para os desafios sociais que a Europa atualmente enfrenta.

Com esse objetivo, torna-se necessário concertarmos e promovermos internamente mecanismos que permitam fomentar a dinamização da cooperação e interação entre os vários agentes intervenientes na *cadeia de inovação*. Por um lado, porque é cada vez mais ténue a linha que separa a investigação dita fundamental da investigação aplicada, dada a velocidade com que novos produtos e serviços chegam ao mercado; por outro lado, o impacto do investimento feito em investigação é cada vez mais objeto de escrutínio público.

Alcançar patamares sempre mais elevados de excelência envolve um investimento contínuo em recursos humanos e infraestruturas de investigação. Queremos atrair e reter os investigadores mais talentosos e capazes nas diferentes áreas científicas, criando condições para que estes desenvolvam investigação de elevada qualidade, o que contribuirá para o aumento da notoriedade da UA na comunidade científica.

As estratégias adotadas nos últimos anos têm vindo a ser conduzidas com esse objetivo, como bem o demonstram, por exemplo, as Cátedras Convidadas já atribuídas nas áreas das TICE, saúde e mar, e a atribuir no comércio, ou os cinco

projetos financiados pelo programa *MaisCentro* que, para além destas áreas, abrangem também a energia e os materiais. Além disso, a criação do *Instituto de Nanotecnologias de Aveiro* (AIN) já formalizada, e do *Aveiro Institute for Marine Science and Technology* (AIMare) a concretizar a breve trecho, permitem agregar massa crítica e capacidade científica para melhor afirmar a Universidade nas áreas dos materiais e do mar.

Apesar do muito que tem sido realizado, há ainda muito por fazer, pelo que, para 2015, estão previstas as medidas que a seguir se apresentam.

A promoção e o apoio à participação de investigadores da UA em programas internacionais, nomeadamente no *H2020*, reveste-se de enorme importância para a sustentabilidade e fortalecimento da UA, tanto pela possibilidade de atrair mais e melhores investigadores, como pela captação de financiamento.

A participação da academia no *Pilar da Excelência Científica* do *H2020*, sobretudo nas *European Research Council Grants* (ERC Grants), que visam incentivar a chamada *Blue Sky Research*, e nas Ações Marie Skłodowska Curie, será particularmente incentivada através de ações de formação e *mentoring*.

O *Pilar da Excelência Científica* é apenas um dos mecanismos que deve ser promovido no sentido de recrutar e reter os melhores alunos e investigadores, motor essencial do êxito e reconhecimento da investigação produzida. Ainda a nível de recursos humanos, está em curso o estabelecimento das medidas necessárias à manutenção de alguns dos investigadores de topo atualmente na UA. A nossa estratégia passa, também, pelo apoio à participação ativa dos investigadores em programas nacionais de financiamento como o *Investigador FCT*. Para além disso, a negociação em sede do programa *Portugal 2020*, visará robustecer as equipas de investigação em áreas estratégicas, que vão ao encontro das estratégias regionais, nacionais e europeias, como foi referido. A estreita colaboração com a *CCDR* e as outras universidades da Região Centro, a formalizar brevemente em consórcio irá possibilitar a definição de novos programas e projetos de investigação, que contemplem bolsas para investigadores, o que permitirá contrabalançar os recentes cortes de financiamento sentidos a nível nacional.

Estes docentes e investigadores necessitam de tempo, recursos e infraestruturas que lhes permitam desenvolver os seus projetos científicos e atrair outros investigadores, com vista à constituição de equipas fortes. Só assim será possível fomentar um espírito contínuo de investigação e criar escola, no sentido de

melhorar a educação e aumentar a captação de recursos competitivos, para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

A fim de proporcionar à sua comunidade científica as melhores condições para competir nos planos nacional e internacional, a Universidade de Aveiro tem vindo, nos últimos anos, a envidar esforços significativos no investimento em infraestruturas científicas de ponta, e na criação de estruturas técnicas e administrativas capazes de responder às suas necessidades. A este nível prevê-se a implementação de várias medidas. Por um lado, a UA continuará a trabalhar com a CCDRC no sentido de promover o financiamento de novas infraestruturas científicas no âmbito das áreas da saúde — uma das áreas em expansão na UA — dos materiais e TICE. Por outro lado, o Roteiro Nacional de Infraestruturas de Investigação, já aprovado pela FCT, e as três propostas no âmbito do *H2020 - TEAMING* em que participámos, virão possibilitar a participação da UA na criação/desenvolvimento de infraestruturas científicas nacionais em áreas chave, nomeadamente, o mar, saúde e agroalimentar.

O pilar *Spreading excellence and widening participation* do H2020, ao qual estas últimas propostas foram submetidas, tem como principal objetivo minimizar as disparidades estruturais existentes a nível comunitário, promovendo a criação ou atualização de centros de excelência em Estados-Membros de baixa performance, estabelecendo e potenciando parcerias estratégicas com instituições científicas de referência localizadas em Estados-Membros de elevada performance. Este tópico inclui ainda outras oportunidades para as quais é relevante haver uma participação concertada da UA. Trata-se, nomeadamente, das unidades de investigação da UA com avaliação menos positiva por parte da FCT.

Como é do conhecimento geral, em 2013 a FCT iniciou um novo processo de avaliação internacional das unidades de investigação portuguesas, tendo os resultados da primeira fase tido um impacto negativo em algumas das unidades de investigação da UA. Os objetivos para 2015 não devem, portanto, deixar de passar por um acompanhamento mais estreito, e exigência de definição estratégica daquelas unidades, no sentido da sua adequada reestruturação. Para além das medidas acima elencadas, bem com as que a seguir se apresentam, desenvolver-se-ão ações de sensibilização e acompanhamento, que visam promover a participação das unidades de investigação no pilar *Twinning* do tópico *Spreading excellence and widening participation*, cujo objetivo de financiamento é o reforço de um determinado campo de investigação num país de baixa performance, através da sua ligação com pelo menos mais duas instituições líderes nessa mesma área.

A participação da comunidade científica UA nos restantes pilares do *H2020*, e noutros programas para os quais a investigação é mobilizável, será igualmente apoiada através do desenvolvimento de sessões de divulgação e capacitação dos investigadores, assim como o apoio no desenvolvimento e apresentação de candidaturas.

A possibilidade de conjugar instrumentos de financiamento, como o *H2020* e fundos estruturais, é atualmente possível e desejável. O Programa Operacional Regional do Centro contempla a estratégia da Região Centro de Portugal, com vista a contribuir para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo e para a coesão económica, social e territorial, na linha das metas definidas para a Estratégia Europa 2020. Este programa reflete os objetivos temáticos, ações e prioridades de investimento à luz da Estratégia de Desenvolvimento Regional delineada no Plano de Ação Regional (PAR), bem como nas opções assumidas em termos de estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (RIS3). Neste quadro é patente o apoio à investigação, ao desenvolvimento e à inovação, assim como a ligação internacional de instituições do SCTN, nomeadamente os eixos prioritários 2 (Investigação, desenvolvimento e inovação) e 3 (Desenvolver o potencial humano). Para além disso, os novos instrumentos de política de coesão, como os Investimentos Territoriais Integrados, podem representar oportunidades para as quais a UA deve contribuir com uma estratégia integrada e envolvendo várias unidades de investigação.

Esta é sem dúvida uma oportunidade para, de forma articulada com a região, e com o objetivo de ser útil à região, ao país e à Europa, promover o reforço das infraestruturas de investigação e da capacidade de desenvolvimento da excelência na investigação e inovação, bem como a promoção de centros de competência, nomeadamente os de interesse europeu. Assim, serão identificadas e divulgadas oportunidades de complementaridade de instrumentos de financiamento, aumentando assim o impacto dos projetos propostos.

No sentido de implementar as várias atividades é essencial que, em 2015, seja possível concluir o processo de reforço da capacitação da UA — através do trabalho articulado entre o GPE, o GAI, e a UATEC — na construção de candidaturas e na execução de projetos, de modo a tirar melhor partido das competências instaladas e potenciar as condições necessárias para responder aos desafios colocados, aproveitando as oportunidades concomitantes do *H2020* e RIS3.

Como é sabido, o reforço do impacto da investigação produzida depende em muito da qualidade do ensino, assim como o ensino depende da qualidade da

investigação desenvolvida. Nesse sentido, estando a Escola Doutoral da Universidade de Aveiro (EDUA) em processo de afirmação, em 2015 será essencial a implementação das novas estratégias de atuação com vista à definição de políticas para fomento dos cursos doutorais mais adequados e da sua correta relação com as redes e unidades de investigação existentes, bem como com o setor empresarial.

Devem ainda ser equacionadas políticas de flexibilização da preparação de cursos de doutoramento. Com vista a assegurar parâmetros de qualidade exigentes, a EDUA deverá inclusivamente ter um papel fundamental no envolvimento alargado de docentes e investigadores em tarefas de orientação, garantindo que estas decorrem dentro dos parâmetros da qualidade definidos em sede de Conselho Científico. Paralelamente, deve a EDUA definir uma política e uma prática que incentive a formação dos doutorandos na docência e, em simultâneo, contribua para uma política de recursos humanos mais sustentável.

À semelhança dos anos anteriores, pretende-se que a implementação do conjunto das estratégias e medidas acima apresentadas possa corresponder a um impacto positivo nos resultados obtidos ao nível da investigação e formação de terceiro ciclo, traduzido através dos indicadores e metas constantes do quadro.

Quadro OE3

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE3	Reforçar o impacto da investigação		
001	Aumentar publicações	Nº de artigos e outras publicações*	7500
002	Aumentar citações por artigo	Nº de citações por artigo*	5,5
003	Envolver mais docentes/investigadores em tarefas de orientação **	Nº de docentes/investigadores envolvidos	486
004	Aumentar docentes/investigadores com orientações dentro dos parâmetros recomendados ***	Nº de orientadores dentro dos parâmetros	243
005	Aumentar o financiamento proveniente de programas e projetos competitivos	Volume de financiamento	16,6 M€
006	Consolidar as áreas científicas existentes e aumentar o número de áreas presentes no ISI	Número de áreas presentes no ISI (essencial)	9

* Numa janela de 5 anos.

** As tarefas de orientação compreendem a designação formal como orientador ou coorientador.

*** Parâmetros recomendados: 3 a 5 orientações/coorientações por orientador.

Objetivo Estratégico 4

Aprofundar uma cultura da qualidade

Apesar do contexto externo continuar a condicionar significativamente a alocação dos nossos recursos, a questão da qualidade e da garantia da qualidade passou em 2014, tal como definido pelo Reitor, a assumir prioridade na agenda, tendo sido tomadas decisões estratégicas nesta área. A constituição do *Fórum para a Qualidade na UA*, estrutura informal para a reflexão nas várias vertentes da qualidade e estabelecimento de uma política para a garantia da qualidade na instituição, foi o mote para um conjunto de iniciativas relacionadas com (i) a sensibilização da comunidade académica para a necessidade de apropriação de uma cultura da qualidade; (ii) a reflexão que é necessário fazer sobre o trabalho que a instituição tem desenvolvido; e (iii) a forma como se perspetiva o futuro nesta área.

O Workshop “5 ANOS DE SubGQ_UC”, realizado a 12 de novembro de 2014, constituiu um marco importante na história do Subsistema de Gestão da Qualidade relativo às unidades curriculares (SubGQ_UC), tendo sido recolhidos contributos relevantes para a melhoria contínua deste sistema e para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, no seu todo. Decorridos cinco anos do início do funcionamento do SubGQ_UC é tempo de balanço e reflexão sobre o seu futuro e enquadramento no Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade de Aveiro (SIGQ_UA).

O SubGQ_UC é apenas uma parte de um todo que tem vindo a ser construído ao longo dos anos, e que agora ficará descrito num documento oficial, a ser aprovado pelos órgãos competentes da instituição - *Manual da Qualidade*. O todo é o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ_UA) e o *Manual da Qualidade* o seu documento enquadrador. Qual a política institucional para a qualidade, como se organiza internamente o SIGQ_UA e como se relaciona com as estruturas de governação e gestão da instituição, como participam os vários atores académicos e de que forma se procederá ao acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do próprio SIGQ_UA, são algumas das questões a que o *Manual da Qualidade* deve responder.

Em 2015 veremos o *Fórum para a Qualidade na UA* empenhado em ultimar uma versão final do Manual da Qualidade, em resultado de um processo abrangente, participativo, e de proximidade aos atores académicos. O próximo ano será também

aquele em que se dará início à implementação do SIGQ-UA, em que serão postas em prática as novas metodologias desenhadas para garantir a qualidade do que fazemos. O SIGQ-UA estará um ano em vigor até que possa ser submetido a acreditação por parte da A3ES. Será, por isso, também um ano de adaptação ao sistema e de eventuais ajustes, decorrentes da sua implementação no terreno.

Neste âmbito, não pode ser esquecido o trabalho que ainda é necessário fazer na melhoria efetiva dos sistemas que suportam a atividade nas várias áreas de missão da instituição, com especial ênfase na área do Ensino. Nesta área, há sistemas que, apesar de já estarem enraizados na comunidade académica, carecem ainda de algum trabalho ao nível do aumento da sua *performance*. São, igualmente, sistemas onde ainda se justifica um trabalho permanente de *helpdesk* e onde é possível efetuar melhorias de conteúdo, através, nomeadamente, do aumento da abrangência destes sistemas.

A melhoria dos sistemas de gestão da qualidade na área académica e de apoio à decisão anda a par com um trabalho, que continuará a ser desenvolvido, de melhoria da qualidade dos dados que os alimentam, através da atualização dos sistemas informáticos, da revisão de procedimentos e comportamentos, que devem estar refletidos aquando da definição dos procedimentos para a garantia da qualidade dos serviços.

Em 2015 continuaremos a produzir e disponibilizar mais indicadores no Portal dos Indicadores, uma ferramenta que se tem revelado bastante útil enquanto instrumento de apoio à gestão e decisão das Unidades orgânicas e Diretores de Curso.

Tal como planeado, foram disponibilizados em 2014, na área da empregabilidade, os resultados do estudo lançado pela Universidade em 2012 aos seus diplomados de 2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011. Os resultados foram apresentados por curso e posteriormente agregados, para uma análise mais global, por ciclo de estudo e tipo de ensino. De acordo com o previsto, o estudo da empregabilidade repetir-se-á a curto prazo, sendo que, brevemente, será possível referenciar este indicador numa lógica temporal.

Em 2014 houve um trabalho prévio de preparação da informação necessária à produção e disponibilização dos indicadores associados ao desempenho institucional das Unidades orgânicas no Portal dos Indicadores. O primeiro a ser disponibilizado será o indicador AETI (Alunos Equivalentes a Tempo Integral). Seguir-se-ão os outros indicadores fixados nos Acordos Programáticos estabelecidos entre a Reitoria e as Unidades Orgânicas.

Na investigação, procurar-se-á sintetizar alguns dos indicadores mais utilizados nos *rankings* de referência, normalmente associados ao número de publicações e citações por instituição e que, aliás, constituem dois dos cinco indicadores dos Acordos Programáticos já referidos.

Em 2014 o Portal passou igualmente a disponibilizar os relatórios que resultam da aplicação de um conjunto de inquéritos, lançados anualmente pela Universidade a todos os seus estudantes. De momento, estão disponíveis os relatórios individuais dos últimos cinco anos relativos aos inquéritos lançados aos novos estudantes de 1º Ciclo e Mestrados Integrados e um relatório comparativo com dados que compreendem esse período temporal. Os próximos a serem disponibilizados, previsivelmente no primeiro trimestre de 2015, contemplam os resultados dos inquéritos lançados aos novos estudantes de 2º e 3º Ciclos que entraram na UA a partir do ano letivo 2012/2013. A informação assim obtida permite continuar a caracterizar a população estudantil, conhecer a sua origem geográfica, opções, gostos e perspetivas de futuro, e tomar decisões fundamentadas que podem ter implicações na oferta formativa da instituição, nas formas e meios de comunicação da Universidade com os seus estudantes, nas atividades de acolhimento e de apoio oferecidas e na forma como a Universidade acompanha o percurso académico dos seus estudantes.

Outra vertente da utilidade dos indicadores, quando comparáveis, é permitir medir a performance da instituição, comparando-a com outras nos indicadores considerados mais relevantes — Ensino, Investigação, Cooperação com a Sociedade e Internacionalização. É, nesse sentido, que nos mantemos atentos aos resultados dos principais *rankings*, apesar dos cuidados que a sua leitura nos merece.

A UA mantém a sua participação no *Times Higher Education World University Rankings*, no *Global Research University Profile* e no U-MULTIRANK. Estamos a trabalhar num documento agregador dos principais resultados destes e de outros rankings, onde seja possível perceber a posição da UA em cada um deles numa perspetiva evolutiva. Este documento deverá também ser disponibilizado no Portal dos Indicadores em 2015.

No que respeita aos trabalhadores não docentes e não investigadores, a Universidade continuará o reforço da política de mobilidade interna, potenciadora de um desenvolvimento individual e organizacional, assumindo como propósito para 2015 a implementação de um referencial de Perfis de Competências, conducente à elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual, para todos os trabalhadores dos Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros, constituindo-se como um

piloto para aplicação generalizada a todas as Unidades e Serviços. Este Plano permitirá identificar, de forma sistemática, as áreas a melhorar e o potencial para afetação dos trabalhadores aos lugares mais adequados, quando houver essa necessidade. O Plano permitirá ainda identificar necessidades formativas, quer para dotar os trabalhadores de competências que lhes possibilitem o desenvolvimento da sua atividade com crescente qualidade e autonomia, quer para os dotar de competências que permitam, num futuro próximo, a melhor gestão do seu potencial técnico e humano.

Quadro OE4

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE4	Aprofundar uma cultura da qualidade		
001	Prosseguir o desenvolvimento e alargamento do âmbito do Sistema de Garantia da qualidade	Manual da Qualidade na UA	Aprovação
		Criação de um modelo para a avaliação da qualidade pedagógica dos ciclos de estudo	Implementação do modelo
002	Apropriação, pela comunidade académica, da cultura da qualidade	Realização de reuniões periódicas com os vários atores intervenientes nos processos da qualidade	2/ano
003	Desenvolvimento do sistema de indicadores de desempenho	Nº de indicadores disponibilizados (nº de relatórios)	Ensino: Aproveitamento (2 relatórios) Indicadores do Contrato Programa: UA (1 relatório) UOs (20 relatórios) Recursos Humanos: 3 relatórios Indicadores no âmbito dos processos da A3ES: 5 relatórios Relatórios dos Inquéritos aos Estudantes 1ª vez de 2º e 3º Ciclos, desde 2012/2013: 8 relatórios
		Monitorização dos Acordos Programáticos das UOs	1 Relatório de monitorização/ano

Objetivo Estratégico 5

Melhorar o posicionamento internacional da UA

A internacionalização assume atualmente, no contexto do ensino superior português, um cariz prioritário para o desenvolvimento e afirmação das instituições. A Universidade de Aveiro é naturalmente subscritora desta abordagem, sendo a internacionalização, desde sempre, um dos objetivos estratégicos, e um elemento diferenciador da qualidade das suas atividades de ensino, investigação e cooperação. A abertura ao mundo, que caracteriza a Universidade de Aveiro, constitui assim um elemento identitário fundamental que continuará a ser perseguido em 2015.

De entre a multiplicidade de facetas que a prossecução dos objetivos de internacionalização pode assumir, a Universidade de Aveiro privilegiará a atuação em três vertentes principais:

- O reforço da atratividade da Universidade de Aveiro enquanto parceiro chave para atração de fluxos da comunidade internacional de estudantes, professores e investigadores, quer através de esquemas de mobilidade, quer através da modalidade de acesso recentemente aberta pela definição do Estatuto do Estudante Internacional;
- O estímulo ao desenvolvimento de *curricula* e, em geral, de um ambiente ensino-aprendizagem de estilo internacional, que sirva não apenas os fluxos internacionais que a Universidade pretende atrair e fixar, mas também o pleno enriquecimento da experiência proporcionada aos estudantes e investigadores de nacionalidade portuguesa;
- O reforço da projeção e produção internacional da comunidade universitária, assente em parcerias estratégicas e no reforço das capacidades institucionais para a produção internacional de topo.

*

A prossecução dos objetivos elencados materializar-se-á num conjunto de estratégias, que se reforçam mutuamente, com destaque para as seguintes:

Vertente I – Atratividade internacional da Universidade de Aveiro

- Aumento do número de alunos, investigadores e docentes estrangeiros, aproveitando as parcerias e acordos bilaterais com países estratégicos, os múltiplos programas disponíveis e as oportunidades de mobilidade (e.g. Erasmus+), e também o contexto de acesso especial delimitado pelo Estatuto do Estudante Internacional;
- Promoção da visibilidade internacional da UA através do reforço da capacidade de disponibilização de informação sobre a oferta formativa, de investigação e de valorização do conhecimento, em língua inglesa e em contexto e com instrumentos internacionais (e.g. missões internacionais, representação em feiras internacionais de ensino, presença em meios de comunicação com penetração internacional, presença nas redes sociais online);
- Reforço da capacidade de envolvimento da comunidade académica de estudantes, docentes e investigadores, bem como de antigos alunos, em ações de divulgação da oferta da UA, dotando-a de meios de suporte à disseminação de informação e proporcionando o acompanhamento da preparação efetiva de missões internacionais;
- Aumento da capacidade de acolhimento e acomodação de estudantes estrangeiros, sujeito a um plano de ação que envolverá, em particular, a Câmara Municipal de Aveiro.

Vertente II – Ambiente de ensino-aprendizagem de perfil internacional

- Continuação do aumento do número de cursos ministrados em língua inglesa, bem como do número de estudantes envolvidos nas unidades curriculares em língua inglesa;
- Disponibilização alargada de outros conteúdos e instrumentos de ensino-aprendizagem em língua inglesa;
- Reforço e alargamento do acolhimento e acompanhamento dos estudantes dos países de língua oficial portuguesa;
- Fomento de encontros científicos internacionais na Universidade de Aveiro;

- Alargamento do número de títulos em associação com universidades estrangeiras, promovendo assim percursos de ensino-aprendizagem que proporcionem aos estudantes uma experiência internacional.

Vertente III – Projeção e produção internacional

- Promoção da participação alargada de docentes e investigadores em projetos de investigação, inovação e demonstração financiados pelo H2020 e outros programas internacionais;
- Reforço das parcerias com instituições/empresas de referência, alargando a iniciativa quer em termos nacionais, quer em termos internacionais (e.g. América Latina, África, Sudeste Asiático, Europa não comunitária);
- Reforço das parcerias com governos e instituições/empresas de referência nos países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, promovendo também a constituição ou desenvolvimento de associações de antigos alunos;
- Maximização dos outputs possíveis da participação em redes e iniciativas europeias e internacionais das quais a UA já faz parte, como, por exemplo, *ECIU, Columbus, India Platform*.

Quadro OE5

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE5	Melhorar o posicionamento internacional da UA		
001	Aumentar o número de estudantes estrangeiros	Número de estudantes estrangeiros	1400
002	Aumentar o nº de projetos internacionais em curso	Nº de projetos internacionais em curso	75
003	Aumentar o nº de Cátedras Convidadas	Nº de Cátedras Convidadas	5
004	Aumentar o nº de conferências internacionais	Nº de conferências internacionais	80

Objetivo Estratégico 6

Reforçar a atratividade

A atratividade da Universidade de Aveiro passa, entre outros aspetos, pela sustentabilidade da sua oferta formativa, pela visibilidade da qualidade dessa oferta, e pelo sucesso e bem-estar da comunidade universitária. Neste sentido, identificamos um conjunto de metas tais como: manter e melhorar a qualidade da informação sobre a oferta formativa da UA, incluindo versão em inglês e outra(s) língua(s); assegurar a acreditação e avaliação de todos os ciclos de estudo e, no caso específico dos cursos de Engenharia, promovendo a acreditação nacional e internacional pela respetiva Ordem; aumentar o número de unidades curriculares lecionadas em inglês; manter os selos de qualidade atribuídos pela Comissão Europeia; promover o bem-estar dos estudantes e a sua participação ativa nas diferentes vertentes da vida académica, incluindo as atividades culturais e desportivas; melhorar a capacidade de acomodação dos estudantes em Aveiro, e também em Águeda.

O reforço da atratividade da Universidade de Aveiro mantém-se no elenco de objetivos estratégicos definidos no plano de atividades para 2015. Esta vertente engloba múltiplas dimensões, requerendo uma atenção constante à visibilidade da UA, no plano nacional e internacional, como instituição de excelência no ensino que ministra, na investigação que desenvolve e nas relações que mantém com o tecido social e empresarial. As iniciativas na área de investigação com destacados parceiros internacionais, a atração crescente de alunos internacionais nos programas de ensino, os programas de promoção da qualidade, a visibilidade conquistada em *rankings* internacionais, contribuem para incentivar o reconhecimento e prestígio internacional da Universidade.

Merece também realce a atribuição renovada à UA, pela Comissão Europeia, do certificado *ECTS Label* e *Diploma Supplement Label*. De notar ainda que em 2014 a Universidade acolheu estudantes, docentes, não-docentes e investigadores de 77 nacionalidades, contribuindo para o convívio intercultural e promovendo um ambiente cada vez mais internacional e multicultural.

Justifica ainda especial destaque a publicação do Estatuto do Estudante Internacional e a sua operacionalização na Universidade de Aveiro com a consolidação do Regulamento interno, a construção de uma página Web para a divulgação de

informação, a implementação dos procedimentos de candidatura e respetiva calendarização.

Tendo em consideração o objetivo de aprofundar uma cultura da qualidade realizou-se, em paralelo com o inquérito aos utentes dos Serviços de Gestão Académica sobre a qualidade dos serviços, um outro pela Área de Mobilidade e Inserção Profissional (AMIP) sobre a perceção do estudante estrangeiro relativamente à UA.

No que diz respeito aos estudantes estrangeiros, a Universidade de Aveiro obteve a melhor classificação a nível nacional no *International Student Satisfaction Awards 2014* do portal *StudyPortals*, sendo considerada excecional pelos alunos internacionais. A UA repete assim o primeiro lugar do ano anterior, melhorando mesmo a sua classificação, que passou de excelente a excecional.

*

Na continuação dos esforços desenvolvidos em 2014 no sentido de reforçar a atratividade da UA, e de aumentar a presença internacional nos seus *campi*, pretendemos desenvolver em 2015 as seguintes linhas de ação:

- Melhorar a qualidade da informação sobre a oferta formativa da UA incluindo versão em inglês e outra(s) língua(s);
- Melhoria da qualidade de informação a fornecer ao Estudante Internacional e otimização dos mecanismos de candidatura, focando-nos nos países que identificámos como prioritários;
- Aumentar o número de unidades curriculares lecionadas em inglês;
- Reajustar o Gabinete de Relações Internacionais em função dos novos desafios de internacionalização;
- Promover as condições de acolhimento e bem-estar dos estudantes, incluindo o necessário apoio social, e a sua participação ativa nas diferentes vertentes da vida académica, incluindo as atividades culturais e desportivas;
- Consolidar e divulgar as estruturas existentes na UA para apoio aos novos estudantes e estudantes em situações de particular necessidade, incluindo um Programa de Tutoria específico para estudantes internacionais;
- Reforçar a imagem da UA como instituição internacional, através da introdução de sinais e sinalética em línguas portuguesa e inglesa;

- Otimizar a divulgação dos resultados de sucesso dos ciclos de estudo (empregabilidade, exemplos de sucesso, testemunhos de ex-alunos);
- Otimizar os mecanismos de integração e inclusão de estudantes estrangeiros na UA, desenvolvendo atividades que promovam a convivência intercultural;
- Continuar a dinamizar a RedeAlumniUA, em estreita articulação com a Associação de Antigos Alunos da UA.

Quadro OE6

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE6	Reforçar a atratividade		
001	Promover a marca UA e o seu portefólio	Nº de presenças na Comunicação Social	6000
002	Melhorar o acompanhamento social dos estudantes	Nº de estudantes apoiados para além dos Bolseiros	500
003	Promover a oferta letiva em Inglês	Nº de UC lecionadas em inglês	25%
004	Participação de Antigos Alunos em atividades	Nº de Antigos Alunos com registo atualizado no Sistema SIGAAA	12000

Objetivo Estratégico 7

Valorizar o património

O objetivo estratégico da valorização do património compreende aspetos materiais e imateriais, com especial relevo nas condições de sustentabilidade da Universidade de Aveiro. O documento *Estratégia para o Campus Sustentável da Universidade de Aveiro 2014-2020*, propõe uma visão integrada, dando um novo sentido a diversas ações que têm vindo a ser prosseguidas, e que terão continuidade em 2015; visará ainda garantir a entrada da UA no *ranking* das universidades sustentáveis.

Depois da ampliação do património imobiliário e da reabilitação de alguns dos edifícios verificada nos últimos anos, daremos início em 2015 à requalificação do Departamento de Comunicação e Arte, através da intervenção no imóvel existente e da construção de um novo edifício — Complexo para as Ciências de Comunicação e Imagem, — dotando-o de melhores condições de ensino-aprendizagem e investigação, em especial nas áreas de Design, Tecnologias de Informação e Comunicação. Também daremos início à requalificação da Biblioteca, reforçando a sua capacidade de apoio às atividades de ensino-aprendizagem e investigação, desde as áreas tradicionais até às áreas emergentes, bem como na divulgação cultural e no arquivo e exposição de acervos históricos, documentais, artísticos e outros doados à UA.

O ano de 2015, embora muito condicionado pelas restrições orçamentais adiante documentadas, será marcado ainda pela continuidade e concretização de algumas das ações já iniciadas que deverão contribuir para a valorização do património e promoção da sustentabilidade do ponto de vista ambiental, com elevados níveis de eficiência energética, da gestão da água e resíduos, da valorização da biodiversidade e do meio onde nos inserimos, tais como:

- Continuar os trabalhos conducentes ao Plano Geral de Manutenção dos *Campi*. O plano tem como função elencar todas as atividades de manutenção periódica, com vista a manter a qualidade do funcionamento dos equipamentos instalados nos edifícios, infraestruturas e dos equipamentos urbanos, evitar a sua degradação e reduzir substancialmente os custos de reparação;

- Continuar os trabalhos de criação dos arquivos digitais de imagem, com vista a salvaguardar e perpetuar o espólio patrimonial de imagens fotográficas e de uma fototeca aberta ao público;
- Continuar os trabalhos de atualização do cadastro e avaliação patrimonial e criação de uma ficha técnica por cada edifício;
- Concretizar os planos de reabilitação do edificado, tendo em consideração a economia de energia e melhoria da qualidade do ar interior, com vista à certificação energética dos edifícios;
- Concretizar um plano de sinalética exterior dos *campi* em português e inglês;
- Concretizar o sistema integrado de gestão de resíduos;
- Dar início aos Planos Individuais de Manutenção de todos os imóveis da UA, integrados num Plano de Conservação e Manutenção dos Imóveis;
- Apoiar os programas de classificação com vista a catalogar e preservar locais de interesse natural, valorizando a biodiversidade e a paisagem;
- Promover, junto das entidades responsáveis pelos transportes públicos, a compatibilização e adequação de horários dos meios de transporte, de e para a Universidade, com integração do Campus do Crasto;
- Implementar sistemas de vigilância nos *Campi* – CCTV, particularmente na zona de transição entre os *campi* do Crasto e de Santiago;
- Promover a ligação de toda a rede de rega das zonas ajardinadas ao furo e lagoa da UA, reduzindo o valor da fatura da água;
- Valorizar zonas de circulação para pessoas com mobilidade reduzida e adaptação dos edifícios;
- Estabelecer um plano museológico, com a definição dos curadores responsáveis pelas várias coleções.

Quadro OE7

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE7	Valorizar o património		
OO1	Construção e Requalificação	Construção: Novo edifício do Complexo para as Ciências de Comunicação e Imagem. Novo edifício do ECOMARE. Requalificação: Biblioteca; Departamento de Comunicação e Arte.	Iniciar e completar as obras de construção e requalificação.
OO2	Investimentos	Concretizar: Certificação energética de edifícios; Instalação de sinalética; Instalação do sistema integrado de gestão de resíduos; Melhorar segurança nos <i>Campi</i> (sistemas CCTV); Valorizar zonas de circulação de mobilidade reduzida.	Completar as medidas programadas, dependendo da disponibilidade financeira
OO3	Inventariação, visualização, e utilização	Iniciar ou dar continuação: Plano geral de manutenção dos <i>Campi</i> ; Plano de manutenção dos edifícios; Arquivo digital de imagem (fototeca); Cadastro e avaliação do património; Promover: Apoio ao desenvolvimento de programas que envolvam mais biodiversidade e qualificação de espaços naturais; Adequar horários de transportes da estação da CP para a UA, incluindo o Campus do Crasto.	Completar quatro das medidas programadas

Objetivo Estratégico 8

Renovar o quadro institucional e organizativo

A duração dos mandatos dos órgãos estatutários estabelece uma regra de renovação organizativa. E apesar dos diferentes órgãos terem calendários próprios praticamente autónomos, a sequência de procedimentos na instalação de novos órgãos decorrentes do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) faz coincidir no ano de 2015 um período marcante do ciclo de renovação.

Assim como a eleição e tomada de posse do Reitor em 2010 desencadeou um processo de elaboração dos Regulamentos das Unidades Orgânicas, seguido da eleição dos respetivos Conselhos e seleção dos Diretores, também o início do segundo mandato do Reitor a 22 de Abril de 2014 pode ser considerado como o primeiro passo de um processo que inclui a renovação — por eleição e cooptação — dos Conselhos das Unidades orgânicas, e um novo processo de escolha dos dezoito Diretores cujos mandatos terminam entre Janeiro e Julho de 2015.¹

A renovação dos órgãos estatutários implica em si mesma uma reformulação programática, concretizada nomeadamente no Programa de Acção do Reitor para 2014-2018, e nas propostas de candidatura dos Diretores aprovados pelos Comités de Escolha. Por sua vez, a reformulação programática pode incluir mudanças ou adaptações, como a proposta de revisão dos Estatutos da Universidade, constante do Programa de Acção do Reitor. De resto, o Programa de Acção do Reitor coloca essa revisão num quadro alargado, ao propor na medida 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.”

Os Estatutos da Universidade de Aveiro foram aprovados por uma assembleia constituída para o efeito nos termos do artigo 172º do RJIES e homologados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior por Despacho Normativo nº 18-A/2009 de 30 de Abril de 2009, publicado no Diário da República do dia 14 de maio de 2009. Apesar de considerar que os Estatutos “definem um quadro de governo e gestão, no geral, adequados”, o Reitor admite que o modelo suscita

¹ Dezoito dos atuais Diretores foram nomeados na sequência do primeiro processo de selecção ao abrigo do RJIES, tendo iniciado funções entre Janeiro e Julho de 2011; o Diretor do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial iniciou funções a 11 de Julho de 2013; o Diretor da Secção Autónoma de Ciências da Saúde é nomeado livremente pelo Reitor, tendo iniciado funções a 15 de Maio de 2014.

críticas, podendo subsistir alguns desajustamentos. Assim, tendo “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”.

Entretanto, chega ao fim o período abrangido por documentos de referência como o Contrato-Programa Fundacional, e os Acordos Programáticos celebrados entre o Reitor e os Diretores das Unidades orgânicas. Também por isso se justifica a “avaliação do modelo de gestão e de outros aspetos da organização da UA” proposta no Programa de Acção do Reitor.

O Contrato-Programa assinado a 11 de Setembro de 2009 pela Reitora da Universidade de Aveiro com o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e o Ministro de Estado e das Finanças, representava nessa altura um incentivo e uma garantia do Estado perante o risco assumido do estatuto fundacional escolhido pela Universidade de Aveiro. O financiamento contratualizado pelo Estado, que não seria cumprido, tinha como contrapartida o compromisso de desempenho da Universidade de Aveiro medido por um conjunto de indicadores-chave, com metas a três e cinco anos.

Os Planos de Atividades e os Relatórios de Gestão foram acompanhando e atualizando anualmente o desempenho da Universidade estipulado no Contrato-Programa, dando conta dos resultados à comunidade universitária, familiarizando-a com os seus objetivos e indicadores. Assim, apesar da falha por parte do Estado, a Universidade de Aveiro reconheceu o Contrato-Programa Fundacional como documento estratégico, assumindo por inteiro o cumprimento dos objetivos traçados, em boa medida tendo já ultrapassado as metas inicialmente previstas.

No quadro de referência do Contrato-Programa, como estipulado, será efetuado um procedimento de avaliação final da experiência, em paralelo com as outras universidades fundacionais, do qual será dado conhecimento ao Governo.¹

Mas o período abrangido pelo Contrato-Programa termina a 31 de Dezembro de 2014. O documento marcou uma etapa na evolução da Universidade, e a sua influência não se esgota no período mencionado, mas será necessário reequacionar objetivos e projetar novas metas, que serão incorporadas em novos documentos de referência, nomeadamente no Plano Estratégico. No imediato, e no

¹ O Contrato-Programa prevê, na cláusula 8ª relativa à avaliação e renovação, a avaliação da sua execução “em moldes a acordar entre a Universidade e o Governo, no decurso do último ano da sua vigência”, cabendo à Universidade a iniciativa da proposta de novo contrato-programa. Dificilmente encontraremos uma cláusula tão reveladora da alteração de circunstâncias entre 2009 e 2014.

que se refere especificamente aos indicadores do Contrato-Programa, o Plano de Atividades atualiza os dados e propõe as metas para 2015.

Também os Acordos Programáticos estabelecem indicadores e metas que chegam ao fim em 2014. Convém lembrar que a assinatura em 2012 dos Acordos Programáticos foi precedida por um processo de avaliação das Unidades orgânicas iniciado ainda em 2010; tratando-se de um exercício sem precedentes, foi necessário atravessar um período de análise e discussão de um grande conjunto de dados, passando pelas visitas do Reitor às Unidades orgânicas, e rondas negociais com os Diretores, no sentido de consensualizar um modelo de avaliação, para atingir finalmente a contratualização de objetivos fixados nos Acordos Programáticos.

Em 2015 será feita a análise dos resultados dessa primeira avaliação, e a experiência assim recolhida fundamentará a proposta de um novo modelo de desenvolvimento e avaliação das Unidades orgânicas. Uma vez debatido e consensualizado, o novo modelo servirá de referência à negociação e contratualização de novos Acordos Programáticos entre o Reitor e os Diretores. Estes novos Acordos incluirão uma redefinição do *plafond* salarial de cada unidade orgânica, face ao desenvolvimento geral da Universidade, das novas regras de contabilização do serviço docente, e do esforço de reformulação da oferta formativa.

Dentro do grande objetivo de renovação do quadro institucional e organizativo cabe ainda a monitorização do Plano Estratégico, como primeiro passo para a preparação de um Plano Estratégico reformulado.

Nestas diversas vertentes, serão elaborados documentos para informação e discussão, com propostas de metodologia e calendário de execução. Trata-se geralmente de matérias de natureza executiva, cuja iniciativa cabe ao Reitor, contando sempre com a colaboração do Conselho Geral.

É importante notar que a renovação que se pretende atingir exige a conjugação de fatores muito diversos, nalguns casos com processos sequenciais decorrentes da lei, noutros casos essencialmente de organização interna, frequentemente exigindo uma evolução da cultura organizativa, carecendo de tempo de amadurecimento para debate, decisão, e execução.

Quanto ao Plano Estratégico, o exercício de monitorização será iniciado na primeira metade de 2015, em consulta com o Conselho Geral. Dependendo da metodologia de trabalho a estabelecer, e considerando as formas de debate a promover, o documento final poderá ser apresentado em Outubro de 2015.

A experiência do Conselho informal de Diretores, que reúne com periodicidade mensal, continua a revelar-se muito positiva, vislumbrando-se a conveniência de formar e promover lideranças na UA e, nesse sentido, será realizada uma ação específica, provavelmente no segundo trimestre, que contribua para aquele objetivo.

Quadro OE8

OBJETIVO		INDICADOR	META 2015
OE8	Renovar o quadro institucional e organizativo		
001	Avaliação das Unidades Orgânicas	Documento de análise de resultados e proposta de modelo de desenvolvimento	Apresentação em Julho de 2015
002	Seleção dos Diretores das Unidades Orgânicas	Nomeação dos Diretores	Início de funções de 18 Diretores
003	Novos Acordos Programáticos	Assinatura de Novos Acordos Programáticos	Assinatura de 10 novos acordos
004	Revisão dos Estatutos da Universidade	Documento metodológico e calendário do processo de revisão estatutária	Apresentação ao Conselho Geral no primeiro semestre de 2015
005	Monitorização do Plano Estratégico	Documento de monitorização	Apresentação ao Conselho Geral em Outubro de 2015

Orçamento

A formulação do orçamento da Universidade de Aveiro para o ano de 2015 obedece a um conjunto de princípios fundamentais que se têm mantido constantes nos últimos anos, como sejam:

- O cumprimento integral do investimento que a UA considera essencial para se manter competitiva, e para o qual obtém financiamento;
- O estímulo ao aumento de receitas próprias como resultado de mais atividade, em consequência de uma melhor utilização dos seus recursos humanos;
- A manutenção de um Mapa de Pessoal de dimensão idêntica à dos últimos anos, com flexibilidade ao nível da sua estrutura, de acordo com o objetivo de manter, e se possível aumentar, a atividade da Universidade;
- O controlo rigoroso dos custos de funcionamento;

*

O orçamento obedece igualmente a um conjunto de condicionantes legais ou de decisão governamental, em que salientamos:

- A Lei do Equilíbrio Orçamental;
- A Circular da DGO com as instruções para a preparação do Orçamento do Estado de 2015, em que se destacam:
 - o A referência a 30 de Maio de 2014 para o cálculo das despesas com pessoal;
 - o A necessidade de certificação dos montantes a transferir por entidades públicas (ex: FCT);
 - o A limitação de inscrição no orçamento de receita de atividade aos montantes arrecadados em 2013;
- A dotação do Orçamento do Estado.

*

Nas circunstâncias referidas foi registado em 22 de Agosto de 2014, na plataforma informática da DGO, a proposta de orçamento aqui apresentada, distinguindo nomeadamente as seguintes componentes:

- Investimento;
- Investigadores-FCT;
- Projetos de Investigação;
- Funcionamento Geral;

O montante inscrito em despesas de Investimento resulta dos contratos já assinados com duas entidades financiadoras, o Programa Operacional temático Valorização do Território (POVT) que nos permitirá finalizar o projeto da Escola de Saúde, a requalificação do edifício da Biblioteca, e a construção do Complexo de Ciências de Comunicação e Imagem; e o Programa *MaisCentro* (CCDRC), com o qual completaremos o investimento em infraestruturas científicas e tecnológicas. Todos estes projetos são financiados em 85% por verbas comunitárias, comparticipando a UA em 2015 com receitas próprias no montante de aproximadamente 1,9 milhões de euros.

Os montantes de receita inscritos quer em Investigadores-FCT, quer em Projetos de Investigação, — que estão condicionados pela referida Circular da DGO — permitem a obtenção de um saldo positivo de cerca de 1,7 milhões de euros.

No que respeita ao Funcionamento Geral, as diferentes entradas na receita estão também sujeitas, por um lado, às referidas condicionantes, e por outro ao valor da dotação do Orçamento do Estado que até ao momento foi atribuído à UA, em resultado da negociação possível entre o CRUP e o Governo. Há que sublinhar que na entrada referente às Bolsas Praxis o montante inscrito, de cerca de 309.000 euros, corresponde ao certificado até ao momento pela FCT, com a expectativa da revisão em alta, para valores pelo menos idênticos aos do ano anterior.

Ainda no que concerne ao Funcionamento Geral, mas agora do lado da despesa, o montante inscrito nas Despesas com Pessoal é o que suporta o Mapa de Pessoal considerado necessário para que a UA possa responder aos novos desafios com acrescida competitividade. O montante inscrito em Outras Despesas de Funcionamento é, assim, o possível, no cumprimento da Lei do Equilíbrio Orçamental, cifrando-se em cerca de 11,9 milhões de euros.

*

A proposta de orçamento assim apresentada deverá necessariamente ser alterada, uma vez que o acórdão de Maio do Tribunal Constitucional, em matéria de cortes salariais da Função Pública, veio condicionar a referência imposta pela Circular

da DGO para preparação deste orçamento, dando origem a um acréscimo de despesa da ordem dos 1,7 milhões de euros. Do mesmo modo, a dotação do Orçamento do Estado que foi atribuída à UA tem ainda uma referência salarial já ultrapassada pelo Tribunal Constitucional.

Com estas condicionantes, o resultado é uma proposta de orçamento que evidencia uma dificuldade de execução extrema, sobretudo na rubrica de Outras Despesas de Funcionamento, especialmente quando tomamos em consideração a experiência da execução orçamental dos últimos anos. Desde 2010, ano em que as despesas de funcionamento atingiram os 23,3 milhões de euros, tem havido um esforço muito significativo de redução destas despesas, quer através dum maior rigor nos processos de contratação, quer pela sua integração nas diferentes funções da missão da Universidade — partilhando despesas, — quer ainda pela não realização de despesas, necessárias mas não imprescindíveis, em determinado momento. Apesar de considerarmos que o valor inscrito para esta rubrica em 2015, nesta fase, é demasiado baixo para dar resposta ao nível mínimo do funcionamento da UA, ele justifica-se pela opção estratégica em dar continuidade ao investimento, por imperativos de necessidade, competitividade e oportunidade de financiamento desse investimento.

Assim, como será possível atingir nesta rubrica um valor que garanta as condições mínimas de funcionamento da UA? Para além de uma gestão integrada e rigorosa de todas as verbas do orçamento, será necessário prestar uma especial atenção aos seguintes aspetos:

1. A alteração orçamental em consequência do acórdão do Tribunal Constitucional — na componente da receita como na componente da despesa — deverá ter, no mínimo, um impacto nulo no que concerne ao equilíbrio orçamental;
2. O montante a transferir pela FCT respeitante às Bolsas Praxis deverá atingir, como esperado, um montante pelo menos idêntico ao de 2014;
3. A gestão do Mapa de Pessoal e da respetiva rubrica de Despesas com Pessoal terá que ser absolutamente criteriosa.

Será um caminho estreito, possível, mas que terá que ser percorrido e confirmado, mês a mês, em fase de execução do orçamento.

Designação	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013	Previsão Ano 2014 (Aprovado Conselho Geral)	Previsão Ano 2015 (Regras Circular)
Investimentos do Plano					
Receita Investimentos do Plano	4.693.295,20	7.948.795,36	7.552.012,44	4.683.059,00	0,00
Despesa Investimentos do Plano	5.377.177,31	8.664.944,40	7.525.133,01	5.215.363,00	0,00
Receita - Despesa Investimentos do Plano	-683.882,11	-716.149,04	26.879,43	-532.304,00	0,00
Investimento em Infraestruturas - QREN					
Receita de maisCentro (Investimento em Infraestruturas - QREN)	736.001,08	7.797.909,07	2.980.221,48	5.488.900,00	10.008.481,00
Receita do IT (Investimento em Infraestruturas - QREN)	0,00	1.000.000,00	0,00	0,00	0,00
Despesa de Investimento em Infraestruturas - QREN	1.157.251,63	9.354.684,30	3.708.075,51	6.457.530,00	11.884.856,00
Receita - Despesa Infraestruturas QREN	-421.250,55	-556.775,23	-727.854,03	-968.630,00	-1.876.375,00
FCT - Investigadores					
Receita FCT - Investigadores	4.071.321,56	2.330.302,39	2.856.710,44	2.374.491,00	2.860.148,00
Despesa com pessoal FCT - Investigadores	3.631.786,45	3.053.031,52	2.681.748,82	2.374.491,00	2.860.148,00
Receita - Despesa FCT Investigadores	439.535,11	-722.729,13	174.961,62	0,00	0,00
Projetos de Investigação & +Centro - Investigadores					
Receita Projetos de Investigação & +Centro - Investigadores					
Receita +Centro - Investigadores	0,00	0,00	20.113.588,17	2.074.997,00	668.677,00
Receita <u>Projetos de Investigação</u>	14.255.378,11	17.302.410,58		16.560.338,00	16.601.192,00
Total receita Projetos de Investigação & +Centro - Investigadores	14.255.378,11	17.302.410,58	20.113.588,17	18.635.335,00	17.269.869,00
Despesa Projetos de Investigação & +Centro - Investigadores					
Despesa com pessoal +Centro - Investigadores	0,00	0,00	938.269,29	2.243.240,00	722.894,00
Despesa <u>Projetos de Investigação</u>	14.886.351,90	17.512.973,67	17.056.507,19	14.891.161,00	14.851.192,00
Total Despesa Projetos de Investigação & +Centro - Investigadores	14.886.351,90	17.512.973,67	17.994.776,48	17.134.401,00	15.574.086,00
Receita - Despesa Projetos de Investigação & +Centro - Investigadores	-630.973,79	-210.563,09	2.118.811,69	1.500.934,00	1.695.783,00
Funcionamento Geral					
Receita Geral de Funcionamento					
Orçamento de Estado	50.339.116,92	38.922.664,00	46.527.030,00	41.803.668,00	42.171.152,00
Propinas	12.552.308,38	12.564.705,31	12.928.592,40	12.883.346,00	12.800.000,00
Bolsas PRAXIS (Propinas de Doutoramento de Bolseiros FCT)	2.759.235,88	1.392.531,26	1.289.979,49	1.200.000,00	308.889,00
Outras receitas de atividade	9.721.278,59	10.621.050,21	8.392.550,15	9.995.418,00	10.001.418,00
Outras receitas de atividade (Estudos, pareceres, proj. e consul)	2.283.579,41	3.618.155,22	2.762.718,92	3.618.155,00	3.618.155,00
Total receita funcionamento	77.655.519,18	67.119.106,00	71.900.870,96	69.500.587,00	68.899.614,00
Despesa Geral de Funcionamento					
Despesas com pessoal (CR Salários)	56.686.087,16	48.374.207,14	56.221.024,94	56.066.610,00	56.835.131,00
Outras despesas de funcionamento	19.289.379,98	16.715.974,85	16.875.895,96	13.433.977,00	11.883.891,00
Total despesa funcionamento	75.975.467,14	65.090.181,99	73.096.920,90	69.500.587,00	68.719.022,00
Receita - Despesa Funcionamento	1.680.052,04	2.028.924,01	-1.196.049,94	0,00	180.592,00
Outros aspetos pontuais					
Outros aspetos pontuais (Receita)					
Eficiência Energética	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bolsas de Estudo e Auxil. De Emergência	4.281.589,63	198.322,74	0,00	0,00	0,00
Total de receita (aspetos pontuais)	4.281.589,63	198.322,74	0,00	0,00	0,00
Outros aspetos pontuais (Despesa)					
Eficiência Energética	435.401,32	0,00	0,00	0,00	0,00
Parque Ciência e Inovação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bolsas de Estudo e Auxil. De Emergência	4.217.750,61	16.045,38	0,00	0,00	0,00
Total de despesa (aspetos pontuais)	4.653.151,93	16.045,38	0,00	0,00	0,00
Receita - Despesa aspetos pontuais	-371.562,30	182.277,36	0,00	0,00	0,00
Total Receita	105.693.104,76	103.696.846,14	105.403.403,49	100.682.372,00	99.038.112,00
Total Despesa	105.681.186,36	103.691.861,26	105.006.654,72	100.682.372,00	99.038.112,00
Saldo Final	11.918,40	4.984,88	396.748,77	0,00	0,00

Conclusão

O ano de 2015 continua o período de crise e incerteza. Os Planos de Atividades de anos anteriores, e os respetivos Relatórios de Gestão, têm dado conta das dificuldades colocadas à Universidade de Aveiro, enquanto universidade pública, em aspetos como a dotação orçamental e procedimentos burocráticos. O estatuto fundacional, que parecia prometer alguma proteção da autonomia universitária e garantir um programa de financiamento plurianual, ficou de algum modo comprometido com o regresso forçado da Universidade ao perímetro orçamental do Estado.

A situação de crise tem sido agravada, em termos de execução orçamental, pela extraordinária imprevisibilidade relativamente a aspetos fundamentais de funcionamento da Universidade. Basta notar que no corrente ano de 2014 a Universidade de Aveiro, como de resto todas as instituições de ensino superior e organismos públicos, teve que processar três níveis salariais diferentes, obedecendo primeiro ao Orçamento do Estado aprovado no final de 2013 pela Assembleia da República, acatando depois a declaração de inconstitucionalidade de algumas medidas em Maio de 2014 e, ainda, a alteração subsequente do Orçamento do Estado em Setembro de 2014.

As alterações salariais deste tipo exigem, por sua vez, acertos e compensações, pelo menos parciais, na dotação orçamental do Estado, suspendendo a determinação de uma verba definitiva, fixada apenas em Setembro de 2014, sendo que a lei obriga a que o orçamento da Universidade terá que estar equilibrado a 31 de Dezembro de 2014.

Tendo sido suscitada a análise prévia da constitucionalidade das principais medidas constantes do Orçamento do Estado para 2015, haveria a expectativa de que esse tipo de imprevisibilidade seria eliminado em 2015. No entanto, e apesar da redução do grau de incerteza, a correção da dotação orçamental resultante do acórdão do Tribunal Constitucional não foi ainda efetuada, pelo que a parcela respetiva do orçamento da Universidade é, no momento de preparação do Plano de Atividades, garantidamente provisória, apesar das reiteradas promessas do Governo.

Do mesmo passo que os Planos de Atividades e os Relatórios de Gestão têm dado conta das dificuldades, também têm registado a forma como a Universidade adotou diversos instrumentos e práticas, concretizando uma resposta de risco

calculado, que tem permitido resistir à crise, cumprir a Lei de Equilíbrio Orçamental, e manter um desempenho competitivo, com uma perspetiva de futuro.

A perspetiva positiva construída com essa capacidade de resposta não deve fazer esquecer, no entanto, que a continuidade de uma situação de crise económica e social, ao longo de vários anos, comporta significativos riscos de desgaste e degradação.

Por exemplo, as despesas de funcionamento, depois de um exercício exigente de redução de consumos e renegociação de contratos de fornecimento de serviços, atingiram um patamar mínimo que tem que ser assegurado. A manutenção de equipamentos e infraestruturas, depois de um processo de racionalização e diferimento temporal, tem que ser retomada de forma a garantir a sustentabilidade. Estes pontos, salientados em documentos anteriores, e com particular atenção no Plano de Atividades para 2014, não podem ser totalmente esquecidos em 2015.

Para além da organização interna da Universidade, verificam-se também alguns sinais de desgaste resultantes sobretudo de condições externas. Note-se, por exemplo, que depois de um período de crescimento sustentado do número de estudantes de pós-graduação, a meta para 2015 prevê uma redução de sete por cento em relação à meta de 2014.

Estas observações cautelares não impedem que no seu conjunto as atividades para 2015 configurem um ano de importantes desenvolvimentos em todos os objetivos estratégicos da Universidade de Aveiro.

A concretização do Plano de Atividades para 2015 contará, como em anos anteriores, com a colaboração ativa dos órgãos de governo, especialmente o Reitor e o Conselho Geral, e a participação empenhada de toda a comunidade universitária.

Universidade de Aveiro

26 de Novembro de 2014

Anexos

I – Mapa de pessoal para 2015

Atribuições / Competências / Atividades	Cargo / Carreira / Categoria	Funções Públicas		Funções Privadas		Total
		Indeterminado	Determinado	Indeterminado	Determinado	
Docentes	Equipa Reitoral	10	1			11
	Docentes Universitários	523	116	4	68	711
	Docentes Politécnico	92	94	1	57	244
Sub-Total		625	211	5	125	966
Investigação	Investigadores	2	5	3	117	127
Sub-Total		2	5	3	117	127
Serviços de suporte	Administrador				1	1
	Pessoal dirigente (Diretor de serviços e chefe de divisão ou equiparados)		15		8	23
	Técnicos superiores	153		98	32	283
	Pessoal de informática	35				35
	Coordenadores técnicos	10				10
	Assistentes técnicos	140		20	7	167
	Encarregados operacionais	3			1	4
	Assistentes operacionais	119		20	8	147
Sub-Total		460	15	138	57	670
TOTAL		1087	231	146	299	1763

II – Quadros de objetivos

Quadro OE1

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE1	Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural		
001	Aumentar as receitas próprias provenientes de contratação externa	Volume de receitas	34,1 M€
002	Promover a inovação empresarial	Nº de novos contratos PORTUGAL 2020 com empresas	15
		Nº de novos contratos de prestação de serviços	80
		Nº de novas plataformas tecnológicas criadas	1
003	Promover o empreendedorismo na academia e na região	Nº de novas empresas incubadas na IEUA	12
		Nº de participantes nas iniciativas de promoção do empreendedorismo na Região	100
004	Promover o voluntariado e a participação cívica	Nº de iniciativas	45
005	Promover a criação de conhecimento com impacto económico	Patentes nacionais submetidas	12
		Patentes nacionais concedidas	4
		Nº de contratos de licenciamento de tecnologias ou produtos	5
006	Operacionalizar observatório de empregabilidade	Inquéritos	1. Inquérito aos empregadores 2. Inquéritos de empregabilidade no último triénio

Quadro OE2

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE2	Reforçar a relevância da formação		
001	Melhorar o sucesso escolar e combater o abandono	Taxa de aprovação (aprovados/avaliados)	85%
		Taxa de aprovação (aprovados/inscritos)	71%
		Abandono escolar	Manter
002	Captação de novos públicos	Nº de estudantes	1000
003	Promover estágios/projetos/teses em empresas	Nº de estágios/projetos/teses	1000
004	Melhorar o acompanhamento académico dos estudantes	Nº de ações levadas a cabo	25
		Cursos em Programa de Tutoria	60% dos cursos de 1º ciclo
		Média das questões P2-P4 no SGQ **	>5,5
005	Ajustar a oferta formativa 2º Ciclo	Nº de cursos sujeitos a ajustamento	25
006	Consolidar a pós-graduação	Nº de estudantes de pós-graduação	5600
		Nº estudantes de doutoramento	1450

** Questões colocadas aos estudantes no inquérito pedagógico do Sistema de Garantia da Qualidades. P2: Grau de satisfação global com a sua prestação; P3: Número de vezes que recorre ao(s) docente(s) fora das horas de contacto/sessões presenciais durante o semestre; P4: Regularidade no acompanhamento do trabalho da unidade curricular ao longo do semestre.

Quadro OE3

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE3	Reforçar o impacto da investigação		
001	Aumentar publicações	Nº de artigos e outras publicações*	7500
002	Aumentar citações por artigo	Nº de citações por artigo*	5,5
003	Envolver mais docentes/investigadores em tarefas de orientação **	Nº de docentes/investigadores envolvidos	486
004	Aumentar docentes/investigadores com orientações dentro dos parâmetros recomendados ***	Nº de orientadores dentro dos parâmetros	243
005	Aumentar o financiamento proveniente de programas e projetos competitivos	Volume de financiamento	16,6 M€
006	Consolidar as áreas científicas existentes e aumentar o número de áreas presentes no ISI	Número de áreas presentes no ISI (essencial)	9

* Numa janela de 5 anos.

** As tarefas de orientação compreendem a designação formal como orientador ou coorientador.

*** Parâmetros recomendados: 3 a 5 orientações/coorientações por orientador.

Quadro OE4

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE4	Aprofundar uma cultura da qualidade		
001	Prosseguir o desenvolvimento e alargamento do âmbito do Sistema de Garantia da qualidade	Manual da Qualidade na UA	Aprovação
		Criação de um modelo para a avaliação da qualidade pedagógica dos ciclos de estudo	Implementação do modelo
002	Apropriação, pela comunidade académica, da cultura da qualidade	Realização de reuniões periódicas com os vários atores intervenientes nos processos da qualidade	2/ano
003	Desenvolvimento do sistema de indicadores de desempenho	Nº de indicadores disponibilizados (nº de relatórios)	Ensino: Aproveitamento (2 relatórios) Indicadores do Contrato Programa: UA (1 relatório) UOs (20 relatórios) Recursos Humanos: 3 relatórios Indicadores no âmbito dos processos da A3ES: 5 relatórios Relatórios dos Inquéritos aos Estudantes 1ª vez de 2º e 3º Ciclos, desde 2012/2013: 8 relatórios
		Monitorização dos Acordos Programáticos das UOs	1 Relatório de monitorização/ano

Quadro OE5

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE5	Melhorar o posicionamento internacional da UA		
001	Aumentar o número de estudantes estrangeiros	Número de estudantes estrangeiros	1400
002	Aumentar o nº de projetos internacionais em curso	Nº de projetos internacionais em curso	75
003	Aumentar o nº de Cátedras Convidadas	Nº de Cátedras Convidadas	5
004	Aumentar o nº de conferências internacionais	Nº de conferências internacionais	80

Quadro OE6

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE6	Reforçar a atratividade		
001	Promover a marca UA e o seu portefólio	Nº de presenças na Comunicação Social	6000
002	Melhorar o acompanhamento social dos estudantes	Nº de estudantes apoiados para além dos Bolseiros	500
003	Promover a oferta letiva em Inglês	Nº de UC lecionadas em inglês	25%
004	Participação de Antigos Alunos em atividades	Nº de Antigos Alunos com registo atualizado no Sistema SIGAAA	12000

Quadro OE7

OBJETIVO		INDICADOR	META
OE7	Valorizar o património		
001	Construção e Requalificação	Construção: Novo edifício do Complexo para as Ciências de Comunicação e Imagem. Novo edifício do ECOMARE. Requalificação: Biblioteca; Departamento de Comunicação e Arte.	Iniciar e completar as obras de construção e requalificação.
002	Investimentos	Concretizar: Certificação energética de edifícios; Instalação de sinalética; Instalação do sistema integrado de gestão de resíduos; Melhorar segurança nos <i>Campi</i> (sistemas CCTV); Valorizar zonas de circulação de mobilidade reduzida.	Completar as medidas programadas, dependendo da disponibilidade financeira
003	Inventariação, visualização, e utilização	Iniciar ou dar continuação: Plano geral de manutenção dos <i>Campi</i> ; Plano de manutenção dos edifícios; Arquivo digital de imagem (fototeca); Cadastro e avaliação do património; Promover: Apoio ao desenvolvimento de programas que envolvam mais biodiversidade e qualificação de espaços naturais; Adequar horários de transportes da estação da CP para a UA, incluindo o Campus do Crasto.	Completar quatro das medidas programadas

Quadro OE8

OBJETIVO		INDICADOR	META 2015
OE8	Renovar o quadro institucional e organizativo		
001	Avaliação das Unidades Orgânicas	Documento de análise de resultados e proposta de modelo de desenvolvimento	Apresentação em Julho de 2015
002	Seleção dos Diretores das Unidades Orgânicas	Nomeação dos Diretores	Início de funções de 18 Diretores
003	Novos Acordos Programáticos	Assinatura de Novos Acordos Programáticos	Assinatura de 10 novos acordos
004	Revisão dos Estatutos da Universidade	Documento metodológico e calendário do processo de revisão estatutária	Apresentação ao Conselho Geral no primeiro semestre de 2015
005	Monitorização do Plano Estratégico	Documento de monitorização	Apresentação ao Conselho Geral em Outubro de 2015