



universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis

---

## **Universidade de Aveiro**

### **Plano de Atividades 2016**

---

02/12/2015



*Entendo a relação Cidade-Universidade como parte inalienável do caminho para uma Universidade Cívica que entende que o sentido da sua missão é ser melhor para alguma coisa, e não apenas melhor em alguma coisa. Trata-se de uma Universidade ativamente envolvida na sociedade, promovendo a excelência e a colaboração, de forma inovadora, transversal e em função das necessidades identificadas pela comunidade.*

*A fronteira que se esbate entre a academia e a sociedade exigirá uma capacidade de permanente adaptação às novas exigências, necessidades e desafios desta última. A Universidade de Aveiro pode constituir-se como uma Universidade Cívica de nível mundial se continuar a apostar na internacionalização, na excelência da investigação, na qualidade inovadora e pertinente da sua formação, e na relação inseparável com a comunidade local, nacional e internacional. No entanto, o que a distinguirá significativamente das outras instituições é a capacidade de se afirmar por uma articulação, intencional e estratégica, das suas funções.*

Manuel Assunção, Reitor

*Abertura do Ano Letivo 2015-2016  
21 de Outubro de 2015*



## Índice

Sumário Executivo .....	7
Introdução .....	9
Objetivos Estratégicos .....	12
Objetivo Estratégico 1.....	13
Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural	13
Objetivo Estratégico 2.....	20
Reforçar a relevância da formação.....	20
Objetivo Estratégico 3.....	25
Reforçar o impacto da investigação.....	25
Objetivo Estratégico 4.....	35
Aprofundar uma cultura da qualidade .....	35
Objetivo Estratégico 5.....	40
Melhorar o posicionamento internacional da UA.....	40
Objetivo Estratégico 6.....	44
Reforçar a atratividade.....	44
Objetivo Estratégico 7.....	47
Valorizar o património .....	47
Orçamento.....	50
Conclusão .....	54
Anexos .....	55
I – Mapa de pessoal para 2015.....	55
II – Quadros de objetivos.....	56



## Sumário Executivo

A Universidade de Aveiro tem mantido nos últimos anos, mau grado todos os constrangimentos, a consistência e continuidade dos seus objetivos estratégicos definidos em 2011 na preparação do Plano de Atividades para 2012, centrados nas três áreas de missão — ensino, investigação e cooperação com a sociedade — e em quatro domínios transversais: qualidade, internacionalização, atratividade, e valorização do património.

Em 2015 foi acrescentado o objetivo de renovação do quadro institucional e organizativo, contemplando aspetos como a revisão estatutária e o processo de seleção de Diretores das Unidades Orgânicas para um novo mandato de quatro anos. Completada no essencial a fase de renovação, que absorveu necessariamente uma parte da energia interna, a instituição — sem descuidar um olhar atento para as correções orgânicas que importa fazer — relança em 2016 as suas atividades relativas aos objetivos estratégicos, que temos mantido.

As políticas públicas, em vez de constituírem um referencial de estabilidade, têm sido nos últimos anos uma fonte de perturbação, com prejuízo para as instituições do ensino superior público, como a Universidade de Aveiro. O Plano de Atividades para 2016 é, nas três seguintes dimensões, reflexo deste contexto.

Em primeiro lugar, a ausência das habituais orientações da Direção-Geral do Orçamento na preparação de um orçamento-base, justifica uma abordagem na construção do orçamento que contempla diferentes cenários. Configurando-se, à vista das propostas de lei em debate na Assembleia da República, uma reposição salarial a iniciar em Janeiro, será preciso aguardar a entrada em vigor do Orçamento do Estado para conhecer a dotação orçamental para as instituições do Ensino Superior; assim, o previsível aumento da despesa antecipará o possível aumento da respetiva receita.

Em segundo lugar, o processo de avaliação das unidades de investigação por parte da Fundação para a Ciência e Tecnologia exigiu uma reavaliação interna, com consequências em 2016.

Em terceiro lugar, ao remeter para fundos estruturais das regiões de convergência o financiamento de investigação que deveria caber ao Orçamento do Estado, a Fundação para a Ciência e Tecnologia contraria os incentivos europeus à convergência das regiões, favorecendo a concentração desproporcionada de investigadores, projetos, e capital humano na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Não obstante estas dificuldades, que prejudicam a consolidação de processos e resultados, distorcendo a saudável concorrência entre instituições nacionais, e destas com instituições internacionais, a Universidade de Aveiro encara o ano de 2016 com uma perspetiva positiva.

Por um lado, um conjunto de fatores internos como o acordo de novos *plafonds* orçamentais com os Diretores das Unidades Orgânicas em início de mandato, permite a programação da abertura de concursos de professores e investigadores, e de pessoal dirigente, técnico e administrativo, em consonância com a previsão de atividades de ensino, investigação e cooperação. Este processo, já iniciado, é essencial para a premiação, retenção e atração de talento; e de algum rejuvenescimento da nossa gente.

A questão do talento ocupará, desde logo, um lugar central nas preocupações da Universidade. Espera-se, em particular, que o novo regime de frequência de disciplinas isoladas, constitua uma ferramenta determinante na melhor preparação dos nossos estudantes e na nossa própria atratividade enquanto instituição de ensino.

Por outro lado, a confiança e prestígio alcançados pela Universidade de Aveiro ao longo dos anos permitem antecipar o aproveitamento de múltiplas oportunidades: a nível regional e nacional, na relação com empresas, autarquias e as nossas cidades, estas a merecerem destaque como tema eleito neste ano académico; a nível internacional nas relações com instituições de ensino superior, embaixadas e outras entidades de países terceiros; e em grandes áreas de investigação e cooperação, centrais na agenda atual, como o Mar e a Saúde, a somar ao sucesso que temos vindo a obter noutras áreas prioritárias da nossa intervenção qualificada.

As diversas relações dinâmicas, a todos os níveis, potenciam a capacidade de concretização de objetivos, seja em áreas estabelecidas como os projetos europeus, com largas dezenas de ações de investigação em curso, e as atividades de cooperação e extensão universitárias onde, numas e noutras, o Portugal 2020 e novos equipamentos a inaugurar em 2016, como o Parque de Ciência e Inovação e o ECOMARE, serão determinantes; seja também em setores potenciados por novos instrumentos legais, como é o caso da atração de alunos estrangeiros, onde o Estatuto do Estudante Internacional, e o projeto de internacionalização do Ensino Superior submetido ao COMPETE, deverão desempenhar um importante papel.

O processo de reapreciação de indicadores, com a participação do Conselho Geral, enquadra-se nesta perspetiva de consolidação e relançamento de atividades, nomeadamente ao incorporar indicadores de sustentabilidade, e novos indicadores de investigação com objetivos mais exigentes.

Neste cenário de desempenho competitivo, contando como sempre com a colaboração ativa dos diferentes órgãos de governo e de toda a comunidade universitária, a Universidade de Aveiro prepara-se para enfrentar o ano de 2016 com confiança e ambição; desejando ser cada vez mais considerada como um parceiro indispensável da vida pública portuguesa, com crescente impacto nos sectores económicos, culturais e sociais; e caminhando para o conceito de Universidade Cívica, que tem enunciado como sua matriz essencial.

## Introdução

A Universidade de Aveiro adotou em 2011, na preparação do Plano de Atividades para 2012, e tem mantido consistentemente, um conjunto de objetivos estratégicos, renovados em cada ano numa proposta de Plano de Atividades, concretizada em objetivos operacionais com as respetivas metas.

Os objetivos estratégicos 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.

Entre os diversos objetivos, tem sido habitual colocar em primeiro lugar o tema escolhido previamente na cerimónia de abertura do ano letivo. A 21 de Outubro de 2015 o Reitor focou o tema da relação Cidade-Universidade, no âmbito da Universidade Cívica, e do objetivo estratégico da cooperação com a sociedade, apontando assim à Comunidade Universitária um tema em destaque no Plano de Atividades para 2016.

\*

A preparação do Plano de Atividades propicia uma avaliação das capacidades internas em relação com as oportunidades e condicionantes externas.

Em 2015 a renovação do quadro institucional e organizativo concentrou uma parte dos trabalhos da Universidade de Aveiro em tarefas como a revisão estatutária ou a seleção de Diretores das Unidades Orgânicas. Ultrapassadas, no essencial, as tarefas de renovação, será possível consolidar e relançar atividades em 2016 contando, por exemplo, com o estabelecimento de novos *plafonds* orçamentais entretanto acordados com os Diretores em início de mandato, permitindo a programação da abertura de concursos de professores e investigadores, e de pessoal dirigente, técnico e administrativo.

No que diz respeito à envolvente externa, tem sido notada nos últimos anos a imprevisibilidade das políticas públicas relativamente ao ensino superior, em questões essenciais como níveis salariais e dotação do orçamento do Estado. Basta lembrar a execução orçamental de 2014, marcada pelo processamento a três níveis

salariais diferentes, alterados ao longo do ano, como documentado no respetivo Relatório de Gestão e Contas.

No momento de preparação do Plano de Atividades para 2016 acresce às dúvidas habituais quanto aos aspetos mencionados, o facto de não terem sido emitidas instruções mínimas por parte da Direção-Geral do Orçamento, que pudessem enquadrar a proposta de um orçamento-base.

Admitida esta limitação, a Universidade não pode, no entanto, deixar de perspetivar e preparar as suas atividades para o próximo ano, apreciando referências orçamentais segundo diferentes cenários.

De salientar ainda as mudanças abruptas de procedimentos e critérios, com escassa preparação e insuficiente justificação. Servem de exemplo o processo de avaliação das unidades de investigação, e o uso de fundos estruturais da União Europeia por parte da Fundação para a Ciência e Tecnologia.

O recente processo de avaliação das Unidades de Investigação conduzido pela Fundação para a Ciência e Tecnologia provocou uma alteração substancial do quadro de referência da investigação em Portugal. Ainda que no caso da Universidade de Aveiro os resultados tenham sido bastante positivos, torna-se necessário repensar e reorganizar a investigação, num exercício desenvolvido adiante, no capítulo respetivo.

Quanto ao uso de fundos estruturais da União Europeia por parte da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) no financiamento da investigação, o assunto justifica a reconsideração dos procedimentos adotados, como solicitado pelos Reitores da Universidade de Coimbra, Universidade do Porto, Universidade de Aveiro, Universidade do Minho, Universidade de Évora, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e Universidade da Beira Interior, em cartas de 2 de Novembro de 2015, dirigidas à Ministra da Educação e Ciência e ao Ministro da Presidência e Desenvolvimento Regional.

Entre outros exemplos, ao remeter para o programa COMPETE o financiamento de projetos de investigação das Universidades sedeadas nas regiões de convergência Norte, Centro e Alentejo, fazendo pagar por fundos estruturais o que devia ser financiado pelo Orçamento do Estado, a FCT contraria os incentivos europeus à convergência regional, favorecendo a concentração desproporcionada de investigadores, projetos, e capital humano na região de Lisboa e Vale do Tejo. Em termos práticos, aumenta também a carga burocrática nos procedimentos de candidatura e acompanhamento na execução de projetos de investigação.

Estas dificuldades na envolvente externa próxima — como são, para uma instituição de ensino superior pública, as questões das políticas públicas — não impedem a perspetiva das oportunidades abertas numa envolvente externa mais geral, a partir das bases construídas em anos anteriores, nomeadamente a nível regional e nacional na relação com empresas, autarquias, e as “cidades da UA” escolhidas como tema da abertura do ano letivo; a nível internacional nas relações instituições de ensino superior, embaixadas e outras entidades; e em grandes áreas de investigação e cooperação, como o Mar e a Saúde, para além de outras áreas prioritárias de atuação reconhecida.

\*

A metodologia estabelecida consagra um método de trabalho, a continuidade de objetivos estratégicos, e a importância de uma cultura empreendedora plasmada num conjunto de documentos de referência.

Nesta perspetiva, o Plano de Atividades para 2016 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.
- *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).

## **Objetivos Estratégicos**

O Plano de Atividades para 2016 consagra 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.**

Estes objetivos estratégicos são transpostos e concretizados numa proposta fundamentada, com os respetivos quadros de objetivos operacionais, indicadores e metas a alcançar em 2016.

No que respeita aos indicadores, o exercício de reapreciação em curso permitiu confirmar e manter a maior parte dos indicadores utilizados em anos anteriores, na construção gradual de uma série temporal. Simultaneamente, permitiu eliminar um ou outro indicador considerado menos importante ou em fim de ciclo, e incorporar alguns novos indicadores, nomeadamente na área da sustentabilidade e na investigação científica; neste caso, os novos indicadores incorporam padrões de referência mais exigentes, em resultado do processo de avaliação das unidades de investigação e da reorganização da investigação, apontando para objetivos mais ambiciosos.

## **Objetivo Estratégico 1**

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

A Universidade de Aveiro tem já reconhecido o seu papel na sociedade, como agente de promoção do desenvolvimento económico, social e cultural, não só ao nível da intervenção na formação graduada e pós-graduada, mas também na investigação e na cooperação com a sociedade, assumindo desta forma a sua terceira missão.

Ao participar de forma efetiva no desenho, implementação e acompanhamento dos instrumentos e programas existentes, contribuindo em termos de promoção do empreendedorismo, promoção da inovação, qualificação dos cidadãos, desenvolvimento de serviço comunitário e capacitação institucional do território onde se insere, a Universidade de Aveiro assume um papel determinante no desenvolvimento económico, social e cultural da Região.

Os desafios colocados pelo novo período de programação financeira 2014-2020, quer ao nível de programas nacionais, como europeus, implicam reajustes de atividades e de procedimentos de cooperação, por forma a reforçar o processo de valorização e transferência de conhecimento científico e tecnológico para o setor empresarial social e cultural.

O conceito subjacente ao ecossistema de inovação e empreendedorismo da Região de Aveiro, centrado numa articulação muito forte entre a Universidade, Centros de Inovação, Empresas, Associações e Municípios, implica uma mobilização contínua de novos conhecimentos, novas competências e novos recursos, assegurados por diversos atores das diferentes redes regionais, nacionais e internacionais.

O ano de 2016 será particularmente relevante para a implementação de um conjunto significativo de programas e ações a desenvolver em articulação quer com a Região de Aveiro e os seus municípios, quer com as associações empresariais. A estratégia territorial, cujo processo de preparação foi coordenado pela Universidade de Aveiro, enquadra um conjunto de iniciativas nos domínios do empreendedorismo, inovação, emprego, aquisição de competências e internacionalização. Em sede de aprovação dos instrumentos que durante os próximos anos irão configurar os investimentos públicos nestas áreas, estão previstas iniciativas que terão na

Universidade de Aveiro um agente relevante para o seu sucesso. Nomeadamente o Programa Região de Aveiro Empreendedora e os Sistemas de Incentivo a Ações Coletivas destinados à promoção do espírito empresarial e à internacionalização.

Para além das iniciativas de política regional, a relação Cidade-Universidade acrescenta aspetos específicos de colaboração, nomeadamente na programação de eventos culturais e desportivos, facilitando a circulação e interação entre os diversos públicos. O tema estabelece uma relação evidente com a cidade de Aveiro, mas alarga-se às outras “cidades da UA” como parte integrante de uma rede regional, lembrada a propósito pelo Reitor na sessão de abertura do ano letivo:

*Este ano, fruto até de dinâmicas já no terreno, pareceu-me apropriado abordar a relação Universidade-Cidade. Hoje, aqui, com incidência especial na relação UA-Aveiro; mas que depois terá também momentos nas outras duas cidades já citadas – Águeda e Oliveira de Azeméis –, onde temos Escolas Politécnicas; sem esquecer Ílhavo onde não temos alunos em formação inicial mas não deixaremos de ter estudantes de pós-graduação e outros atores institucionais, associados ao Parque de Ciência e Inovação e ao ECOMARE, ambos em contagem decrescente para o início da atividade; ou, ainda, S. João da Madeira e Cantanhede, cidades em que estamos presentes – em parcerias no domínio da transferência de tecnologia e da incubação de empresas – através da Sanjotec e do Biocant, respetivamente; e no primeiro caso, também, através de um programa curricular de Língua Chinesa no ensino básico, que foi pioneiro no nosso país.*

Ainda em matéria de articulação territorial, importa referir que as iniciativas não se limitam à Região de Aveiro, tendo sido dados passos significativos no sentido de intensificar a colaboração e as redes de cooperação estratégica estabelecidas no âmbito da promoção da inovação e do apoio ao tecido empresarial tanto a norte como a sul da região. Exemplo disso é a recente candidatura de um projeto comum em copromoção entre a Universidade de Aveiro e a Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Terras de Santa Maria. Procurar-se-á, assim, que o ano de 2016 seja marcado por este aprofundamento, particularmente ao nível das políticas de cidade e de desenvolvimento regional.

As unidades de interface da Universidade de Aveiro são as estruturas capacitadas para dar resposta de forma integrada aos desafios existentes de reforço de cooperação e de contributo para o desenvolvimento regional.

Em 2016 a Unidade de Transferência de Tecnologia da UA (UATEC) prosseguirá a sua atividade ao nível da transferência de conhecimento, da valorização dos direitos de propriedade intelectual, da criação de spin-offs e de contratação de I&D.

A cooperação com as empresas, autarquias e outras entidades públicas e privadas, assume um papel preponderante no ecossistema de inovação, através do desenvolvimento de projetos de transferência de conhecimento e tecnologia, da divulgação científica e da inserção profissional de diplomados.

O Gabinete Universidade-Empresa (GUE) assegura o processo de cooperação entre a UA e as empresas e outras entidades públicas e privadas, em articulação com as unidades orgânicas e as unidades de investigação e as outras Unidades de Interface. Em 2016 deverá ser revisto e atualizado o Portefólio de Competências e Serviços da Universidade de Aveiro que é dinamizado pelo GUE.

A Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro (IEUA) tem promovido o apoio à criação das ideias de negócio, a capacitação das empresas através de um acompanhamento diferenciado e disponibilização de serviços qualificados, assumindo também um papel determinante na dinamização da Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA), um conceito de promoção em rede das iniciativas de incubação de empresas e de empreendedorismo de inovação social nos 11 municípios da Comunidade Intermunicipal da região de Aveiro (CIRA).

As unidades de interface coadjuvam a Universidade de Aveiro na sua missão no que respeita à cooperação com a sociedade, sendo o ano de 2016 de consolidação da atividade. Para além das unidades de interface já referenciadas, destaca-se a Associação para a Formação Profissional e Investigação da Universidade de Aveiro (UNAVE) que atua na área da formação profissional continuada e como um centro de apoio a atividades de formação e investigação sobre a formação ao longo da vida. De referir também o alinhamento da atividade das restantes unidades de interface, nomeadamente: a GrupUNAVE, que tem como objetivo facilitar o processo de aproximação entre a comunidade académica e o mundo empresarial; o Instituto do Ambiente e Desenvolvimento (IDAD), que é uma associação científica e técnica, sem fins lucrativos, que atua ao nível do apoio integrado às necessidades ambientais do mundo das empresas; o Laboratório Industrial da Qualidade (LIQ), que está vocacionado para a prestação de serviços e apoio às atividades económicas, em particular à indústria e às instalações elétricas; e o Laboratório Central de Análises (LCA), que é responsável pela execução e fornecimento de serviços de análise, solicitados por entidades internas e externas à UA.

O ano de 2016 será um ano de grandes desafios para o ecossistema de inovação da Região de Aveiro, pela conclusão das obras do Parque de Ciência e Inovação, prevista para abril de 2016.

\*

Esta estratégia, que terá desenvolvimentos relevantes em 2016, integra os seguintes objetivos:

- Responder aos grandes desafios da Região no âmbito do P2020 e do H2020;
- Alinhar as atividades a dinamizar com a Estratégia Integrada de Desenvolvimento Regional e com a Estratégia Nacional para uma Especialização Inteligente;
- Contribuir para o desenvolvimento regional assente na inovação e no conhecimento científico e tecnológico e promoção do empreendedorismo, colocando ao serviço da Região as competências da UA em matéria de produção de conhecimento inovador;
- Promover a criação de conhecimento em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação tendo em vista a criação de empresas, a fixação e atração de recursos humanos qualificados e a cooperação com as empresas;
- Promover as interações com os antigos alunos como forma de divulgação dos serviços e competências da UA e promoção das possibilidades de qualificação ao longo da vida.

\*

Para a concretização destes objetivos será necessário, em 2016:

- Intensificar o desenvolvimento de candidaturas no âmbito do Portugal 2020 e do Horizonte 2020;
- Contribuir para o desenvolvimento e materialização dos objetivos propostos na Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial 2014-2020 para a Região de Aveiro, em estreita articulação com a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA);
- Renovar e intensificar as formas de colaboração e de cooperação estratégica já estabelecidas na Região no âmbito da promoção da inovação, do apoio ao empreendedorismo e à criação de empresas;
- Intensificar a relação com os Municípios da Região de Aveiro e reforçar com os Municípios das Terras de Santa Maria;

- Reforçar a relação com os municípios de Águeda, Oliveira de Azeméis, São João da Madeira e Cantanhede pela presença da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA), da Escola Superior Aveiro Norte (ESAN), da Sanjotec e do Biocant;
- Incentivar a colaboração com as cidades da UA no âmbito da programação cultural e desportiva, incluindo a possibilidade de articulação com a Associação Académica;
- Intensificar as relações de cooperação com as entidades parceiras das estratégias de eficiência coletiva, tendo em vista o desenvolvimento de projetos e ações de capacitação para a inovação e internacionalização, e ações de disseminação de conhecimento e transferência de tecnologia;
- Desenvolver projetos e concretizar ações conjuntas no âmbito da promoção do empreendedorismo e da inovação, da divulgação da ciência, previstas em programas de financiamento da Região de Aveiro, nomeadamente o Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial da Região de Aveiro, DLBC - Estratégias Para o Desenvolvimento Local, Ações Coletivas;
- Implementar o Plano Estratégico de Transferência de Conhecimento e Inovação e Empreendedorismo UA2020, de forma articulada com os vários intervenientes no processo, nomeadamente, Unidades Orgânicas, UATEC, GUE, IEUA e UNAVE;
- Reorganizar as unidades de interface UATEC, GUE e IEUA para os desafios inerentes à implementação da estratégia da UA e à entrada em funcionamento do Parque de Ciência e Inovação;
- Promover a valorização do conhecimento resultante da atividade de investigação dos alunos, docentes e investigadores da UA que pretendam empreender e comercializar as tecnologias/produtos da UA;
- Reforçar, de forma continuada, a relação com os Antigos Alunos, tornando-os embaixadores da Universidade, tendo em vista a avaliação e ajuste da oferta formativa e o desenvolvimento de iniciativas conjuntas, tanto ao nível da formação complementar, como de projetos específicos.

\*

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.

O ano de 2016 será o ano de início de atividade plena do Parque de Ciência e Inovação que desempenhará um papel central na economia regional e que terá de ser assumido como parte integrante do ecossistema de inovação da Universidade de Aveiro.

No âmbito do Parque de Ciência e Inovação, a definição e implementação do modelo de funcionamento dos Laboratórios de Uso Comum (para as TICE – Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica e para os sectores dos Materiais e da Agro-indústria), da IEUA e da Design Factory, e a conseqüente articulação com a Universidade, tanto no domínio da investigação, como da transferência de tecnologia, promoção da inovação e empreendedorismo, serão determinantes para o sucesso do ecossistema inovador da Universidade.

Perspetiva-se que em 2016 a IEUA migre fisicamente para o Parque de Ciência e Inovação, num processo de evolução gradual que irá reforçar as dinâmicas de empreendedorismo associadas ao Ecossistema de Inovação e Conhecimento da Região de Aveiro. Este processo irá potenciar a necessária reformulação da oferta disponibilizada pela IEUA nos últimos anos, quer em termos de tipologia de intervenção, quer ao nível dos serviços, para além do indispensável reforço da sua afirmação ao nível internacional.

Para a UATEC, 2016 será o ano do reforço do apoio ao empreendedorismo na Universidade de Aveiro, da consolidação das plataformas tecnológicas e da articulação com o Parque de Ciência e Inovação.

O laboratório ECOMARE, projeto âncora do Cluster da Economia e Conhecimento do Mar, uma parceria com a Câmara Municipal de Ílhavo e a Administração do Porto de Aveiro (APA), entrará em pleno funcionamento em 2016.

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 e, com a entrada em atividade do ECOMARE, será certamente alargada à área das ciências ligadas ao mar e sistema aquático.

O contributo para a gestão da Ria de Aveiro será também uma área de aposta através da mobilização do grupo UA-Ria de Aveiro.

O papel desempenhado pela Universidade de Aveiro nas dinâmicas regionais de desenvolvimento não poderá estar distante dos desafios sociais que o território apresenta. Assim, o ano de 2016 marcará um reforço da atividade no domínio

da Inovação e Empreendedorismo Social, tanto ao nível dos projetos de investigação, como das iniciativas a desenvolver em colaboração com outras entidades públicas.

### Quadro OE1

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE1</b>	<b>Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultura</b>		
001	Aumentar as receitas próprias provenientes de contratação externa	Volume de receitas	34,9 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	2
003	Promover o empreendedorismo na academia e na região	Nº de novas empresas incubadas na IEUA	25
		Nº de participantes nas iniciativas de promoção do empreendedorismo na Região	655
005	Promover a criação de conhecimento com impacto económico	Patentes submetidas nacionais	15
		Patentes submetidas internacionais	5
		Patentes concedidas nacionais	4
		Patentes concedidas internacionais	1
		Nº de contratos de licenciamento de tecnologias ou produtos	5
006	Operacionalizar observatório de empregabilidade	Inquérito aos empregadores	1
		Inquéritos/relatório de empregabilidade	2

## **Objetivo Estratégico 2**

### **Reforçar a relevância da formação**

A Universidade de Aveiro é uma instituição de referência de ensino superior em Portugal. A atual oferta formativa conducente a grau inclui 51 licenciaturas, 7 mestrados integrados, 64 mestrados e 49 programas doutorais. A oferta de cursos não conferentes de grau efetivamente em funcionamento inclui 12 cursos técnicos superiores profissionais, 14 cursos de especialização e um curso de formação avançada. Esta oferta é complementada por uma gama alargada de formações específicas oferecidas no âmbito da UNAVE/UINFOC.

Em 2015, foram submetidos a acreditação pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) 12 novos ciclos de estudo: três licenciaturas (1º Ciclo); três mestrados integrados; três mestrados (2º Ciclo); e três programas doutorais (3º Ciclo), dois dos quais em associação com outras universidades nacionais. Os resultados destes processos serão conhecidos em 2016. Até final de janeiro de 2016, decorre também o processo de registo de novas propostas de cursos técnicos superiores profissionais. Esta oportunidade deverá ser aproveitada para submeter o registo de novos cursos que complementem a oferta existente e que se situem em áreas de reconhecida procura e de empregabilidade elevada e que estejam devidamente alinhados com as prioridades estratégicas definidas a nível nacional ou a nível da Região Centro ou da Região Norte, conforme os casos.

\*

O número de licenciaturas e de mestrados integrados que abrem vagas em cada ano está condicionado ao número de cursos oferecidos no ano anterior pela instituição. Também o número global de vagas tem sido mantido constante, com algumas restrições em relação aos cursos que podem aumentar o número de vagas oferecidas. Tendo em conta estas condicionantes, a definição da oferta de vagas em 2016 será feita com base em critérios relacionados com a empregabilidade, a procura potencial, a disponibilidade de recursos humanos qualificados e a manutenção do efeito de escola, tendo sempre presente a necessidade de maximizar o número de estudantes colocados e de manter e, onde possível, aumentar a qualidade média desses mesmos estudantes.

Em relação ao segundo ciclo, embora não existindo uma limitação do número de cursos e de vagas a oferecer, importa garantir a racionalidade e sustentabilidade da oferta. Acresce que, em função de recomendações recebidas de várias comissões de avaliação externa da A3ES, é pertinente descontinuar a possibilidade de transição entre cursos de primeiro e segundo ciclo por continuidade e coerência científica. Estas circunstâncias serão aproveitadas para adequar a oferta e o modo de candidatura aos cursos de mestrado da UA.

Em relação à oferta, deverá ser produzida uma adequação que permita garantir que todos os cursos de 2º ciclo oferecidos atingem um patamar mínimo de procura, considerando as sinergias existentes entre cursos e a salvaguarda de áreas estratégicas fundamentais. O sistema de candidatura por edital, que passará a ser a principal forma de acesso aos cursos de mestrado, deverá passar a permitir a candidatura a vários cursos, por ordem de prioridade, separando-se o processo de seriação de candidatos, da responsabilidade dos respetivos júris e do Conselho Científico, do processo de colocação dos estudantes, que passará a ser feito centralmente.

\*

Durante o ano letivo de 2015-16, mas com especial incidência em 2016, serão avaliados pela A3ES 18 ciclos de estudo em funcionamento. Além destes, serão ainda objeto de pedido especial de renovação de acreditação outros 6 cursos. São cursos acreditados originalmente em 2009, cujo prazo de acreditação de 6 anos termina em 2016 e que se encontram desalinhados com o ciclo regular de avaliação dos cursos da mesma área. Trata-se de processos simplificados, conducentes a uma prorrogação da acreditação por um prazo entre dois a quatro anos, que possuem um guião próprio, mais curto, sendo a avaliação feita apenas por dois especialistas e não envolvendo nenhuma visita à instituição.

A UA continuará a encarar estes processos como uma oportunidade de melhoria contínua da oferta formativa com base na autoavaliação e na avaliação externa. Assim, são encarados como fazendo parte de um processo mais vasto de melhoria da oferta formativa e de promoção da qualidade para o qual concorrem várias outras iniciativas.

Para a qualidade dos percursos de formação, assim como para a promoção do sucesso escolar e o combate ao abandono, concorrem fatores tão diversos como as metodologias e os ambientes de aprendizagem, a preparação dos recursos humanos, os recursos laboratoriais, as atividades extracurriculares, os estímulos à excelência e o

apoio social aos estudantes, entre outros. Das atividades que se pretende possam concorrer para tal, destacam-se, para 2016:

- Acomodação de diferentes percursos e modos de aprendizagem, flexibilizando os planos curriculares, generalizando as opções livres e potenciando a utilização das novas tecnologias, permitindo uma melhor adequação aos interesses e necessidades de públicos cada vez mais diversificados;
- Adoção mais alargada de componentes de formação em contexto profissional, consolidando e aumentando a interação com empresas e a sociedade civil em todas as vertentes do ensino, enriquecendo a experiência dos estudantes e promovendo desenvolvimento das competências transversais, através de, entre outros, estágios curriculares e extracurriculares, projetos com empresas e teses e dissertações em ambiente empresarial;
- Potenciação das sessões de orientação tutorial, clarificando o respetivo âmbito e objetivos e promovendo a adoção nas mesmas de práticas que promovam a efetiva autonomia dos estudantes;
- Continuação do acompanhamento dos resultados do Sistema de Garantia da Qualidade das Unidades Curriculares (SGQ-UC) no âmbito do Conselho Pedagógico, com monitorização dos planos de melhoria propostos e da disponibilização dos recursos envolvidos nesses planos no âmbito das unidades orgânicas;
- Aperfeiçoamento do programa de acolhimento aos novos estudantes, alargando-o a todos os estudantes que entram na UA, diminuindo o tempo despendido no processo formal de inscrição e acolhimento e multiplicando as experiências e dinâmicas de vivência da UA, tanto pelos novos estudantes como pelos seus familiares;
- Alargamento do programa de tutoria, admitindo diferentes modalidades de funcionamento mas garantindo que todos os estudantes-alvo são abrangidos, e promoção da formação e da troca de boas práticas entre grupos de tutores e mentores;
- Aperfeiçoamento dos mecanismos de identificação precoce de situações de risco de abandono, com especial ênfase ao nível do primeiro ano, com base em estatísticas rápidas (classificações de entrada, absentismo, insucesso

escolar, dívidas de propinas, indeferimento de apoios sociais) e com base no acompanhamento dos estudantes no âmbito dos programas de tutoria;

- Identificação e partilha de boas práticas de ensino-aprendizagem interna e externamente, a nível nacional e internacional, alargando o âmbito e a visibilidade do *Teaching Day*, publicando manuais de boas práticas, promovendo a mobilidade de docentes e de funcionários técnicos, administrativos e de gestão;
- Reforço da dimensão internacional do ensino, aumentando mobilidade de estudantes, docentes e não docentes, promovendo a aprendizagem de línguas e a lecionação em inglês e outras línguas estrangeiras, tirando benefício da crescente multiculturalidade da UA e explorando as possibilidades de *internationalisation at home* para tornar a experiência de todos os estudantes mais internacional;
- Definição e concretização de um plano de apoio à docência, orientado para a melhoria da organização e planificação das unidades curriculares, a identificação e partilha de boas práticas de ensino/aprendizagem, o desenvolvimento de conteúdos online facilitadores do estudo autónomo e promotores do sucesso escolar, e a integração de competências transversais;
- Apoio às atividades extracurriculares, desportivas, culturais e de índole profissional e social, nomeadamente em colaboração com os núcleos Associação Académica da Universidade de Aveiro;
- Continuação do investimento no fundo social da Universidade de Aveiro, complementando os apoios disponíveis no âmbito do sistema nacional de atribuição de bolsas de estudo, garantindo que a condição económica não seja fator de insucesso para nenhum estudante da UA;
- Atribuição de prémios pecuniários e de oportunidades de estágios remunerados aos melhores graduados dos cursos da UA, em colaboração com empresas e outras entidades, e atribuição de bolsas de mérito aos estudantes excecionais que escolham os cursos da UA na primeira fase e em primeira opção no âmbito do concurso nacional de acesso ao ensino superior;

## Quadro OE2

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE2</b>	<b>Reforçar a relevância da formação</b>		
001	Melhorar o sucesso escolar e combater o abandono	Taxa de aprovação (aprovados/avaliados)	87%
		Taxa de aprovação (aprovados/inscritos)	73%
		Abandono escolar	Manter
002	Captação de novos públicos	Nº de estudantes	1050
003	Promover estágios/projetos/teses em empresas	Nº de estágios/projetos/teses	1050
004	Melhorar o acompanhamento académico dos estudantes	Cursos em Programa de Tutoria	60% dos cursos de 1º ciclo
		Média das questões P2-P4 no SGQ *	>5,5
005	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.

## Objetivo Estratégico 3

### Reforçar o impacto da investigação

Durante as últimas décadas, o sistema de investigação português desenvolveu-se de forma impressionante. O número de investigadores aumentou acima das médias da UE e da OCDE; o número de publicações científicas internacionais por milhão de habitantes cresceu quase dez vezes entre 1995 e 2013, sendo agora de cerca de 1200, muito próximo de países como a Alemanha e o Reino Unido, e o número anual de doutoramentos atribuídos por universidades portuguesas quase triplicou entre 2000 (694) e 2012 (2007). A Universidade de Aveiro acompanhou este crescimento, tendo hoje aproximadamente 1600 estudantes de doutoramento, o que representa um incremento de cerca de 34% nos últimos 5 anos; é também a universidade portuguesa com o melhor rácio de publicações por docente doutorado: um rácio de 8,61 no quinquénio 2010/2014, muito acima da média nacional de 3,25.

Não obstante os resultados positivos, a competição internacional impõe a necessidade de adotar medidas de reforço do impacto da investigação desenvolvida na UA. Nesse sentido, é crucial o estabelecimento de metas e indicadores claros e ambiciosos que permitam avaliar o desempenho e a evolução da Universidade ao nível do impacto das suas publicações e colaborações internacionais. Procura-se estabelecer novos patamares a ter em conta na definição das estratégias globais da UA, mas também ao nível das diferentes Unidades de Investigação, salvaguardadas as devidas especificidades, que levem a UA a alcançar melhores posições nos rankings mundiais. É conhecida a importância das classificações alcançadas nos rankings, dado o impacto que têm no reconhecimento mundial e conseqüente capacidade de atrair alunos e investigadores de mérito.

De um modo geral, e apesar da atual conjuntura, a UA tem conseguido manter o nível de reconhecimento internacional, estando entre as 80 melhores universidades com menos de 50 anos, de acordo com o ranking do *Times Higher Education*; é classificada como muito boa em termos de investigação e transferência do conhecimento, internacionalização e interação com a sociedade, de acordo com o *U-Multirank*; e encontra-se entre as 500 melhores universidades do mundo de acordo com o *Leiden ranking*, entre outros excelentes resultados.

Contudo, existe a consciência de várias fragilidades associadas aos critérios utilizados. Apesar de se verificar um crescimento do número de publicações, de acordo com os dados do ranking do *Times Higher Education*, é possível observar simultaneamente um ligeiro decréscimo ao nível das citações. Sendo que estas refletem o reconhecimento pelos pares do valor do trabalho desenvolvido, trata-se de um efeito preocupante, de difícil inversão num futuro próximo, que não pode deixar de ser analisado.

Por outro lado, verifica-se um crescimento da coautoria em publicações internacionais o que pode, a médio prazo, representar um reforço do impacto da UA no plano internacional. De realçar ainda a importância da taxa de investigadores e docentes internacionais na comunidade UA. Este indicador é muito relevante por várias razões e espera-se que os novos projetos integrados de linhas de investigação, os programas de ações conjuntas e a criação do quadro de investigadores da UA previsto no Programa de Ação do Reitor, temas que se desenvolvem adiante, contribuam fortemente para a melhoria deste indicador, através da contratação dos melhores investigadores, incluindo naturalmente investigadores estrangeiros, o que resultará numa dupla vantagem para a UA.

Não pode, por isso, deixar de ser elaborado um trabalho de análise mais profunda e de apoio à decisão, visando promover a qualidade e o impacto da investigação desenvolvida, para além dos resultados já alcançados.

A forma como a UA comunica os resultados obtidos merecerá igualmente uma atenção especial em 2016. Importa repensar estratégias de comunicação. Uma aproximação ao sector empresarial que potencie programas de *outreach* conjuntos deve ser considerada. É fundamental que o sector empresarial perceçione os benefícios que podem advir de uma interação mais próxima com a comunidade científica e vice-versa.

Ao nível da comunicação interna devem ponderar-se novas formas de atuação. Desde a primeira edição do *Research Day*, em 2011, que a UA dedica um dia à celebração de alguns dos resultados científicos mais notáveis alcançados, apresentados e partilhados por alunos de pós-graduação, investigadores e professores. Porém, ao longo das 4 edições já decorridas, o modelo adotado tem denotado algum desgaste. É o momento de renovar e refletir sobre novos formatos que tornem o evento mais eficiente, atrativo e reconhecido, quer entre pares, quer no exterior. Um envolvimento mais efetivo da Coordenação das várias Unidades de

Investigação é, para isso, fulcral, estando já em curso diversas discussões nesse sentido.

O processo de avaliação das Unidades de Investigação (UI) encetado pela FCT no último semestre de 2013 tem, como é sabido, contribuído para a alteração substancial de alguns dos paradigmas associados à investigação em Portugal. Os resultados da UA obtidos no referido processo de avaliação foram bastante positivos face aos resultados nacionais, tendo conseguido 53% de UI com classificação Muito Bom, Excelente ou Excecional, enquanto a nível nacional estas classificações representaram 52%. No entanto, apesar dos resultados animadores, algumas das UI que atuam em áreas estratégicas para a UA, até então avaliadas com Excelente ou Muito Bom, viram as suas classificações descerem para Bom, com efeitos dramáticos no desenvolvimento das mesmas. Muito embora o processo não esteja ainda concluído e algumas classificações possam ainda reverter-se, não pode deixar de ser feita uma análise profunda dos resultados. Releva neste âmbito desenvolver mecanismos de acompanhamento e monitorização do desenvolvimento das UI com classificação igual ou inferior a Bom e preparar o próximo processo de avaliação.

Outra das recentes alterações no plano da investigação com impacto profundo no rumo e nos consequentes resultados da investigação nacional a curto, médio e longo prazo, é o alinhamento com a *Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente* como condição *ex ante* do Acordo de Parceria para as prioridades de investimento em investigação e inovação. Estão definidas as grandes apostas em torno das quais o investimento irá ser preferencialmente direcionado no período 2014-2020 com o objetivo de maximizar os benefícios de uma intervenção coordenada nos diferentes espaços com que se interliga o Sistema Nacional de Investigação e Inovação (SI&I).

No atual quadro comunitário de apoio sabe-se que a aposta incide sobretudo na investigação mais aplicada, próxima dos utilizadores finais. Neste pressuposto, as estratégias a delinear no campo da investigação nos próximos anos não podem deixar de passar pela reorientação da investigação desenvolvida nesse sentido, sempre que isso seja possível.

As propostas recentemente submetidas no âmbito da convocatória do Portugal2020 para apoiar Programas de Atividades Conjuntas (PAC) foram desenhadas com essa orientação. Programas de dimensão estruturante, temáticos e de carácter multidisciplinar, estabelecidos com o objetivo de apresentar propostas que contribuam para responder a grandes desafios sociais ou, quando adequado, a colmatar lacunas

no tecido científico e tecnológico, identificadas a nível nacional e regional. O concurso previa um investimento total entre 1 milhão e 2,5 milhões de euros por projeto, tendo a UA participado em 23 das propostas submetidas a nível nacional, das quais 8 lideradas pela própria UA.

Para além do reforço da colaboração interinstitucional e do desenvolvimento das atividades das Unidades de Investigação envolvidas, espera-se que os PAC que vierem a ser aprovados contribuam ainda para a preparação do próximo processo de avaliação intermédio previsto para 2017, considerando a contratação de investigadores que contribuirá para o aumento da produtividade e impacto dos grupos de investigação.

Em complemento, decorre atualmente o estabelecimento de uma parceria com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), com vista à construção de programas integrados de I&D visando o desenvolvimento de linhas de investigação alinhadas com a estratégia para a Região Centro e cujo concurso deverá ser publicado em breve. Pretende-se com estes programas, a iniciar em 2016:

- Dar continuidade ao anterior programa MaisCentro que permitiu a contratação de cerca de 60 investigadores;
- Potenciar as competências internas instaladas, tendo para o efeito sido já estabelecidas internamente as oito áreas estratégicas a candidatar.

De salientar que uma das linhas de investigação delineadas envolve uma parceria com um grande centro de medicina e investigação sediado na região, o Lenitudes - Centro de Medicina & Investigação. Este centro introduziu uma realidade multidisciplinar no combate à doença oncológica, reunindo a mais inovadora tecnologia a nível mundial e os melhores especialistas, num edifício eco-sustentável, tendo como objetivo ser uma referência nacional e internacional, em particular no diagnóstico e tratamento do doente oncológico. As competências que integra e a proximidade geográfica da UA não podem deixar de ser aproveitadas no sentido do desenvolvimento das próprias instituições, bem como da sociedade em geral.

Como se pode depreender dos parágrafos anteriores, as oportunidades de financiamento têm vindo a ser pensadas de forma integrada e estratégica, não só do ponto de vista interno, como do ponto de vista da interação com os sectores académico e não académico da Região, bem como com a própria CCDRC.

Todavia, num quadro onde os agentes financiadores nacionais estão essencialmente comprometidos com a implementação da estratégia nacional ou das estratégias regionais, torna-se necessário encontrar soluções que vão para além destes domínios. É necessário desenvolver esforços nesse sentido.

Está em curso o desenvolvimento de um programa interno que permitirá à UA manter alguns dos investigadores de topo com recurso a meios próprios. A criação do quadro de investigadores da UA, ou mais especificamente a reserva de vagas de investigador no mapa de pessoal, prevê a abertura de concursos para o preenchimento de pelo menos 10 lugares de investigador até 2017. Propiciar aos investigadores as condições necessárias ao desenvolvimento das suas carreiras, mormente aqueles que se apresentam como referências nas respetivas áreas científicas, faz parte dos grandes objetivos da UA.

Como complemento à abertura de concursos, duas outras iniciativas visam contribuir para o reconhecimento da importância da carreira de investigador, premiando a excelência. Encontra-se em preparação a implementação de um sistema de avaliação de base anual, por períodos cumulativos de três anos, prevendo-se para o efeito a adaptação do sistema de avaliação de docentes já estabelecido na UA; por sua vez, a avaliação será associada a um sistema de incentivos, em função dos resultados obtidos.

Em matéria da excelência dos recursos humanos, a atribuição de Cátedras patrocinadas por organizações empresariais é uma medida não só a continuar como a reforçar, dado tratar-se de um instrumento que tem permitido captar investigadores de reconhecido mérito internacional, como o Professor Graham John Pierce, Professor na Escola de Ciências Biológicas da Universidade de Aberdeen (Cátedra CGD na área do Mar); o Professor Gokhan Sahin, Professor do Departamento de Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, da Universidade de Miami (Cátedra NSN na área das Telecomunicações); o Professor Philippe Pierre, diretor de investigação do Centro de Imunologia de Marseille-Luminy, em França, e Evelina Gatti, coordenadora de investigação no mesmo centro (Cátedra Ilídio Pinho na área das Neurociências). Dada a extrema importância deste instrumento afigura-se como medida relevante a criação de uma *task force* que permita estudar e avaliar os potenciais financiadores em consonância com as áreas estratégicas da UA, constituindo-se os seus membros como facilitadores de interação futura.

Entende-se que a aproximação ao sector empresarial deve ir além do formato tradicional, tornando-se mais holística. A atribuição de Cátedras é uma das

formas importantes de a concretizar, mas outras formas como projetos de colaboração, prémios conjuntos e as atividades de *outreach* já mencionadas, são outros formatos a encetar durante o próximo ano.

Sendo o programa quadro da União Europeia para a investigação – Horizonte2020 – o maior e mais importante instrumento de financiamento de investigação na Europa, a estratégia da UA para a investigação não poderá deixar de passar também por este programa:

- Pilar da Excelência Científica, baseado sobretudo numa abordagem *bottom-up*, tem vindo a ser fomentada a disseminação alargada sobre as várias ações que aquele pilar abrange, em especial as ERC Grants e as Ações Marie Sklodowska-Curie. Estes são mecanismos que devem ser promovidos no sentido de recrutar e reter os melhores alunos e investigadores enquanto motores essenciais do êxito e reconhecimento da investigação produzida. No âmbito das ERC Grants está inclusivamente a ser desenhado um programa de acompanhamento especializado a implementar no próximo ano junto de investigadores que se perspetivam como potenciais ganhadores de acordo com os elevados padrões de exigência do programa. Esta deve ser mais uma das estratégias a estabelecer com vista ao reforço dos recursos humanos de qualidade singular.
- Pilar *Spreading excellence and widening participation*, um dos pilares transversais do Horizonte2020, reveste-se igualmente da maior importância. Das três propostas submetidas no âmbito da *call TEAMING 2014* com vista à criação ou atualização de centros de excelência nas áreas do mar, saúde e agroalimentar em Portugal, e em que a UA participou ativamente, duas foram aprovadas, estando ambos os consórcios bastante empenhados na preparação das candidaturas à segunda fase da *call*. O sucesso na segunda fase permitirá a integração de centros europeus de excelência nas áreas da saúde e agroalimentar, reforçando fortemente as competências já instaladas e constituindo-se como catalisadores para novos investigadores de mérito.
- Aproveitando as sinergias de sucesso já criadas no quadro da proposta TEAMING para o sector agro-alimentar, a UA deverá posicionar-se como um dos parceiros estratégicos a integrar um consórcio forte no âmbito da próxima *call* do European Institute of Innovation and Technology -

*Food4Future - Sustainable Supply Chain from Resources to Consumers*, a fechar em Novembro de 2016.

Ainda no âmbito do H2020, para além das ações internas de mobilização com vista ao aumento do número de projetos financiados pelo Horizonte2020, a UA está a preparar uma candidatura institucional a submeter ao concurso aberto em permanência no âmbito do Portugal 2020, visando aumentar a capacidade concorrencial das empresas e entidades do sistema I&I estimulando a sua participação no H2020. Esta medida pretende financiar as despesas decorrentes da preparação das propostas a submeter pela instituição ao programa quadro, desde que enquadradas num plano estratégico com uma duração entre um e dois anos. Pretende-se que a aprovação desta candidatura venha a ter repercussões no sucesso das propostas a submeter pela UA ao H2020 a curto prazo.

Não obstante a diversidade de tipologias de projetos, o impacto dos projetos H2020, bem como a sua implementação, têm hoje uma relevância na avaliação das propostas que não tinham em anteriores programas quadro. Na prossecução da Estratégia Europa2020, atualmente as propostas têm de ser capazes de responder a grandes desafios sociais e às necessidades dos mercados e dos utilizadores finais, para o que necessitam de consórcios multidisciplinares que integrem atores das mais diversas áreas.

Neste pressuposto, a existência de uma estrutura capaz de apoiar a comunidade científica na preparação de propostas é essencial, considerando-se como medida incontornável o reforço do Gabinete de Apoio à Investigação (GAI), bem como da sua interação com outras estruturas de apoio da UA, como sejam a UATEC e o Gabinete de Relações Internacionais. Uma das ferramentas que pode vir a revestir-se de uma importância chave neste processo é o recém-adotado Programa de Promoção e Transferência do Conhecimento pela FCT. Este programa visa promover a competitividade e o financiamento internacional das unidades de I&D, bem como uma maior ligação entre estas e a sociedade civil, difundindo a cultura científica. A UA pretende posicionar-se de forma estratégica e em estreita articulação com os centros de investigação que acolhe, podendo, assim, potenciar de forma mais eficiente o apoio prestado pelo Gabinete a toda a comunidade científica.

Outra das estratégias definidas para o próximo ano no sentido de reforçar o impacto da investigação desenvolvida na UA é a dinamização dos institutos virtuais já criados, nomeadamente o AIMare - Aveiro Institute of Marine Science and Technology e o AIN - Aveiro Institute of Nanotechnology e a criação do AIH – Aveiro Institute of

Health, uma vez que se considera estarem agora reunidas as condições para o efeito, dado o sucesso de criação da nova UI na área da saúde - iBiMED. Os institutos virtuais são estruturas que têm como objetivo organizar diversos centros de investigação da UA em torno de um tópico estratégico, transversal aos mesmos e, assim, alcançar resultados superiores àqueles que se alcançariam através da simples “soma das partes”.

Associada à dinamização do AIMare, no campo das Ciências e Tecnologias do Mar, deverá estar presente a articulação com o ECOMARE garantindo o caminho de consolidação que permita colocar a UA a par dos atores principais desta área que é, naturalmente, fulcral para o desenvolvimento económico e social da região e do país.

A suportar muitas destas medidas estão as infraestruturas científicas, pilar fundamental do sistema tecnológico e científico atual, pelo que a elaboração de um estudo que permita avaliar o potencial das infraestruturas existentes e quais os grandes equipamentos que podem marcar diferença em relação a outras instituições, promovendo-as, deverá ser uma das prioridades para 2016. De salientar que a primeira iniciativa no sentido de definir o Roteiro Nacional de Infraestruturas Científicas foi lançada em 2013, tendo sido avaliadas neste processo, com nota máxima, dez das infraestruturas em que a UA participa, uma delas através do Instituto de Telecomunicações. A UA coordena ainda uma destas infraestruturas na área das ciências médicas e biológicas, o GenomePortugal - Laboratório Nacional de Sequenciação e Análise de Genomas, e é instituição única da infraestrutura TEMA - Centro de Tecnologia Mecânica e Automação, na área das ciências físicas e engenharias.

Considerando a crescente importância da formação através da investigação, bem como a necessidade de enfrentar os desafios impostos pelas novas políticas e novas dinâmicas dos mercados, a Escola Doutoral (EDUA) assume-se como motor essencial de dinamização de 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 UI existentes, bem como com o setor empresarial e outros atores regionais, nacionais e internacionais. Neste âmbito, espera-se que o programa de financiamento inscrito no Programa Operacional Regional do Centro (Centro2020) para financiamento de programas doutorais tenha um papel significativo, em que a componente de doutoramentos em empresa possa ser privilegiada, de acordo com a realidade das instituições e da região.

Ao nível do 3º ciclo de formação dar-se-á início à implementação de algumas medidas com o objetivo de fomentar a capacidade de atratividade de mais e melhores alunos nacionais e internacionais, através da ação da EDUA, nomeadamente:

- Adotar a língua inglesa em todos os programas doutorais, salvo nos casos em que, devido à sua natureza, isso não faça sentido;
- Criar um evento destinado a estudantes internacionais de doutoramento;
- Desenvolver um inquérito que permita avaliar o grau de satisfação dos estudantes.

Com o objetivo de incentivar e estimular desde cedo a criatividade e o espírito empreendedor dos estudantes universitários mais jovens, interrelacionando cada vez mais as componentes de formação e de investigação, está em curso o desenvolvimento da Plataforma INGENUA, que permitirá o envolvimento destes jovens em projetos de investigação de pequena dimensão.

Por último, refira-se que a Universidade tem vindo a reforçar a estratégia de aproximação a um conjunto de universidades de topo, nos cinco continentes, com vista ao estabelecimento de colaborações efetivas e sistemáticas com uma rede de parceiros preferenciais de elevada qualidade, sempre no sentido da melhoria dos resultados da investigação produzida. Exemplos disto são as Universidades de Gent e Groningen e o ETH, entre outros, estando em preparação ações para 2016 junto de universidades de outros países europeus, mas também de Israel, EUA, Japão e Brasil.

Em suma, a UA continuará a afirmar-se como uma instituição de referência no setor da investigação e inovação, capaz de responder eficazmente aos novos desafios que se impõem; um agente da maior importância para o crescimento e desenvolvimento da região e do país.

## Quadro OE3

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE3</b>	<b>Reforçar o impacto da investigação</b>		
1	Número de artigos e outras publicações	Nº de artigos e outras publicações (5 anos)	Aumentar 5%
2	Proporção de publicações que pertencem ao top 1% das mais citadas	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	>1,1%
3	Proporção de publicações que pertencem ao top 10% das mais citadas	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	>11%
5	Número de protocolos de colaboração institucional ao nível da investigação com universidades do "top 100"	Nº de protocolos (5 anos)	> 20
6	Nº de publicações em colaboração internacional (dois países ou mais)	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	50%
7	Nº de publicações em colaboração inter-institucional (<100 kms)	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	15%
8	Nº de publicações em colaboração internacional (>=5000 kms)	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	25%
9	Nº medio de citações por artigo	Nº de citações por artigo (5 anos)	6
10	Número de investigadores com mais de 2000 citações nos últimos 5 anos	Nº de citações por investigador	40
11	Nº de docentes/investigadores envolvidos em tarefas de orientação **	Nº de docentes/investigadores envolvidos	500
12	Nº docentes/investigadores com orientações dentro dos parâmetros recomendados ***	Nº de orientadores	Aumentar 10%
13	Número de dissertações de doutoramento concluídas	Número de dissert. doutoramento concluídas	240
14	Volume de financiamento proveniente de programas e projetos competitivos	Volume de financiamento	18,7 M€
15	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**

A prossecução deste objetivo estratégico é, pela sua própria natureza, um trabalho de longo prazo, contínuo e continuado no tempo e que se vai consolidando a partir de valores e práticas que se vão desenvolvendo em sequência. O que aqui se apresenta como proposta de trabalho para o plano de atividades de 2016 assenta nestas premissas pois aborda temas já anteriormente referenciados, alguns não completados e a que há que dar cumprimento, e outros com enfoques novos que decorrem da evolução do contexto em que a UA desenvolve a sua ação.

\*

Teve lugar, em novembro de 2014, o primeiro momento de balanço dos “5 ANOS DE SubGQ\_UC”, e de acordo com as expectativas a participação de estudantes e docentes permitiu uma reflexão em conjunto sobre a forma como temos vindo a utilizar este instrumento e de que maneira o podemos melhorar no futuro. Os contributos foram recolhidos e algumas das propostas de melhoria foram implementadas durante 2015. Desses contributos ficou patente a necessidade de envolver os Diretores de curso e os estudantes em ações concretas de divulgação dos resultados do SubGQ\_UC, aplicadas à realidade de cada Unidade orgânica. Essas ações, que podem assumir igualmente o formato de um *workshop*, devem ser promovidas pelas direções das unidades orgânicas, com o apoio da reitoria, durante 2016, e devem centrar-se na forma como se está a divulgar a informação produzida pelo sistema, no partido que se está a tirar dela e nas melhorias que podem ser introduzidas, quer do ponto de vista do instrumento (acrescentar informação; melhorar o acesso à informação, tornar o sistema mais intuitivo, ...), quer do seu uso (associado às questões das competências de cada perfil e do comportamento institucional face às questões da qualidade). Espera-se que com estas ações se possa reforçar a participação e o empenho dos vários atores na melhoria dos processos de ensino-aprendizagem, em particular dos estudantes que são um grupo que todos os anos se renova. O Conselho de Diretores, que se reúne mensalmente, será o local privilegiado para discutir estas iniciativas e dar conta dos seus resultados, bem como o palco principal para envolvimento das unidades orgânicas na construção do Sistema Interno

de Garantia da Qualidade da Universidade de Aveiro (SIGQ-UA), que em 2016 se espera apresentar avanços significativos.

\*

O trabalho que ainda é necessário ser feito na melhoria efetiva dos sistemas que suportam a atividade nas várias áreas de missão da instituição, com destaque para a área do Ensino, terá continuidade em 2016. Em particular, o *Programa de Monitorização das Tarefas do Ciclo Académico* (PMCA) e o *SubGQ\_UC* carecem ainda de algum trabalho de melhoria da sua *performance*, quer ao nível da funcionalidade, quer de conteúdo através do aumento da sua abrangência, nomeadamente ao 3º Ciclo. O PMCA, de extrema importância para o regular funcionamento do ciclo académico, porque integra de forma sistematizada todas as atividades e atores responsáveis por cada tarefa desse Ciclo, carece de adaptação a um conjunto de novos regulamentos e procedimentos, entretanto divulgados na instituição, mas também de desenvolvimento, ao nível da programação, de forma a tornar visível o estado de cada tarefa face ao previsto no referido Calendário, bem como as implicações das inconformidades detetadas nas restantes tarefas do Ciclo.

Uma vez que estes sistemas estão perfeitamente enraizados no seio da comunidade académica, prevê-se que, durante o próximo ano, se comece a reduzir progressivamente o trabalho de monitorização central dos dados, descentralizando esta tarefa para os responsáveis das secretarias departamentais, com ganhos de eficácia ao nível da qualidade do registo dos dados, e possibilitando que se redirecione o esforço da equipa da qualidade para o trabalho de construção e implementação do SIGQ-UA.

Em 2015 houve ainda muito tempo dedicado à melhoria da qualidade dos dados que alimentam os sistemas atrás descritos e à promoção de ações de sensibilização dos serviços responsáveis pela sua recolha. Esse trabalho, realizado também em sede de reunião de dirigentes, deverá estar refletido aquando da definição dos procedimentos para a garantia da qualidade dos serviços, a integrar no SIGQ-UA.

\*

Pretendemos um SIGQ-UA que garanta a existência de mecanismos internos de avaliação permanente das atividades, processos, procedimentos e outros comportamentos da instituição. Foi nesta perspetiva que durante 2015 se decidiu dar início ao projeto de consultoria externa ao sistema informático de suporte aos

indicadores (Portal dos Indicadores), perante a constatação do não avanço deste projeto ao ritmo previsto e desejado. Era necessário perceber as fragilidades tecnológicas do sistema em uso, por um lado; e, por outro, conhecer as opções tecnológicas existentes atualmente no mercado. Uma decisão sobre esta matéria, que poderá implicar a utilização de uma nova plataforma informática de base, bem como a formação da equipa responsável pelo seu desenvolvimento, deverá estar tomada até ao final do ano e poderá consolidar-se sob a forma de um projeto que submeteremos a financiamento através de candidatura ao Portugal 2020.

O Portal dos Indicadores foi pensado como um instrumento de base, e como tal peça fundamental no SIGQ-UA, tendo-se revelado, para já, uma ferramenta importante no apoio à gestão e decisão quer da Reitoria, quer das Unidades Orgânicas e Diretores de Curso. O seu papel na ajuda a todos processos de decisão será tanto maior quanto mais alargado for o volume e diversidade de informação útil que ele possa disponibilizar a todos os atores envolvidos nesses processos. Daí a importância que estamos a dar, por um lado ao projeto que conduzirá a um novo suporte tecnológico em que assentará o portal (facilitará e tornará mais ágil a introdução e acesso de novos indicadores) e, por outro, ao trabalho de preparação desses novos indicadores e à sua introdução no portal.

\*

Em 2016 continuar-se-á com o repto de disponibilizar no Portal dos Indicadores os resultados dos inquéritos lançados aos novos estudantes de 2º e 3º Ciclos que entraram na UA nos últimos anos. A informação assim obtida, a par com a que tem vindo a ser disponibilizada para o 1º Ciclo e Mestrados Integrados, 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.

Tendo sido concluído em 2015 o estudo sobre a empregabilidade e situação perante o emprego dos estudantes que terminaram os Cursos de Especialização Tecnológica (CET) da UA no período entre 2006 e 2013, e dando continuidade ao trabalho já disponível no Portal dos Indicadores sobre a

empregabilidade dos diplomados da UA, os seus resultados deverão ser divulgados durante o primeiro semestre de 2016.

Estes e outros indicadores têm, ao longo dos últimos anos, permitido medir a performance da instituição e, quando possível, comparar o seu desempenho com outras IES nos indicadores considerados mais relevantes — Ensino, Investigação, Cooperação com a Sociedade e Internacionalização. Em 2015, a UA alargou a sua participação voluntária a mais dois rankings - *QS World University Ranking* e o *U-MAP*, juntando-se, assim, ao *Times Higher Education World University Rankings*, ao *Global Research University Profile* e ao *U-MULTIRANK*. Regularmente a UA mostra a sua posição - global, na Europa e no País, nos principais rankings internacionais através da sua Apresentação Oficial. Contudo, está a desenvolver, paralelamente a essa informação de síntese, um documento que se pretende igualmente agregador dos principais resultados, mas detentor de uma análise, com perspetiva evolutiva e detalhada, tendo também em consideração os critérios e metodologia utilizados em cada um dos rankings.

## Quadro OE4

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE4</b>	<b>Aprofundar uma cultura da qualidade</b>		
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
		Alargamento do SubGQ_UC ao 3º Ciclo	Implementação
		Melhoria do Programa de Monitorização do Ciclo Académico (PMCA)	Implementação
002	Apropriação, pela comunidade académica, da cultura da qualidade	Realização de encontros/workshops nas Unidades Orgânicas	20/ano
003	Desenvolvimento do sistema de indicadores de desempenho	Desenvolvimento de uma nova plataforma informática de suporte ao Portal dos Indicadores	Implementação
		Indicadores a disponibilizar no Portal	Indicadores do Contrato Programa Indicadores no âmbito dos processos da A3ES Relatórios dos Inquéritos aos Estudantes 1ª vez de 2º e 3º Ciclos Relatórios de empregabilidade dos CET
		Monitorização dos Acordos Programáticos das UO	1 Relatório de monitorização/ano
004	Acompanhamento da posição da UA nos principais rankings	Estudo comparativo dos vários rankings com análise do desempenho da UA	Relatório

## **Objetivo Estratégico 5**

### **Melhorar o posicionamento internacional da UA**

A internacionalização é atualmente uma prioridade do ensino superior no contexto europeu, traduzindo-se em mudanças nas políticas de admissão de estudantes, e no conseqüente crescimento e diversificação da população estudantil, particularmente de fora da Europa.

A Universidade de Aveiro afirmou-se ao longo dos anos como um destino de referência para estudantes de diferentes nacionalidades, capaz de atrair, de forma consistente, uma comunidade internacional diversa, de estudantes, mas também de investigadores e docentes que em muito contribuem para o cariz multicultural, diferenciado e de qualidade do Campus da UA. Em 2016 o reforço do posicionamento internacional da UA reafirma-se assim naturalmente como um objetivo prioritário a perseguir. A Universidade de Aveiro subscreve porém o entendimento mais amplo e multifacetado que uma estratégia efetiva de internacionalização exige, pelo que desenvolverá a este nível uma atuação em diferentes vertentes:

- A promoção da visibilidade da Universidade de Aveiro, e da sua oferta formativa, de investigação e extensão no contexto internacional, com um particular reforço nos contextos além do europeu, através da presença em eventos e feiras de educação, da menção em meios de comunicação internacionais, e da integração de rankings internacionais;
- O reforço da valorização internacional da produção académica da comunidade universitária da UA, através do estímulo à integração dos seus estudantes, investigadores e docentes em redes internacionais de saber e à produção académica internacional;
- A consolidação da afirmação da Universidade de Aveiro como destino de referência para atração de fluxos da comunidade internacional de estudantes, professores e investigadores, assente em programas e acordos de mobilidade internacional;
- O reforço da atratividade internacional da oferta formativa da UA, nomeadamente através da disponibilização de unidades curriculares em língua estrangeira, e a consolidação de ofertas internacionais de qualidade em modalidade de dupla titulação;

- A promoção da Universidade de Aveiro como destino de eleição para a obtenção de graus de 1º e 2º ciclo para estudantes internacionais, através da modalidade de acesso definida pelo Estatuto do Estudante Internacional, nomeadamente através de um esforço de promoção da oferta formativa da UA num conjunto selecionado de países para os quais o perfil identitário da UA e de Portugal se podem posicionar como particularmente atrativos, tais com o Brasil e outros países da América Latina, a África de Língua Portuguesa, e a China;
- O estímulo ao desenvolvimento de um ambiente ensino-aprendizagem de cariz internacional que permita acolher de forma cada vez mais adequada a comunidade internacional, mas também permite integrar os estudantes e investigadores de nacionalidade portuguesa num contexto de trabalho e desenvolvimento pessoal multicultural e de pendor internacional;

\*

A prossecução dos objetivos elencados materializar-se-á num conjunto de linhas de ação, que se reforçam mutuamente, com destaque para as seguintes vertentes: 1) atratividade internacional da Universidade de Aveiro; 2) ambiente de ensino-aprendizagem de perfil internacional; 3) projeção e produção internacional.

Na primeira vertente, relativa à atratividade internacional da Universidade de Aveiro, apontamos as linhas de ação:

- Aumento do número de Estudantes Internacionais, no contexto específico de acesso especial delimitado pelo Estatuto do Estudante Internacional, através do reforço das atividades de promoção e visibilidade *in loco* em países selecionados; assim como desenvolvendo na UA modalidades de acolhimento e integração flexível destes estudantes que permitam, desde logo, atrair e acomodar de forma adequada candidatos de países com diferentes calendários letivos;
- 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+);
- Reforço da visibilidade internacional da UA através de ações consistentes e continuadas de disponibilização de informação sobre a oferta formativa, de

investigação e de valorização do conhecimento em língua inglesa através de 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);

- Integração e afirmação da UA nas iniciativas nacionais e institucionais em consórcio visando a promoção de Portugal e do Ensino Superior no contexto e mercados internacionais, nomeadamente contemplado a representação da UA em ações e missões internacionais da AICEP, CRUP e CCISP e outras instituições e redes relevantes.
- Estímulo ao envolvimento da comunidade académica de estudantes, docentes e investigadores, e 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;

Na segunda vertente, dedicada ao ambiente de ensino-aprendizagem de perfil internacional, distinguimos:

- Continuação do aumento do número de cursos ministrados em língua inglesa, promovendo a sua visibilidade, e estimulando o aumento 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 internacionais, desenvolvendo instrumentos e disponibilizando informação que permita melhorar a capacidade de comunicação com estes públicos;
- Fomento de encontros científicos internacionais na Universidade de Aveiro e promoção da sua visibilidade e ligação à Cidade e à Região;
- Alargamento do número de títulos em associação com universidades estrangeiras, promovendo assim quer a visibilidade internacional da UA quer a oferta de percursos de ensino-aprendizagem que proporcionem aos estudantes uma experiência internacional.

Na terceira vertente, relativa à projeção e produção internacional, destacamos as seguintes linhas de ação:

- 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 da interação e da constituição de relações de confiança com governos e instituições/empresas de referência nos países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, promovendo a iniciativa e atividades da comunidade de antigos alunos;
- Dinamização da participação da UA em redes e iniciativas europeias e internacionais, tais como o *ECIU*, *Columbus*, *India Platform*, promovendo a visibilidade e disseminação dos outputs decorrentes dessa participação.

## Quadro OE5

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE5</b>	<b>Melhorar o posicionamento internacional da UA</b>		
001	Aumentar o número de estudantes estrangeiros	Número de estudantes estrangeiros	1500
002	Aumentar o nº de projetos internacionais em curso	Nº de projetos internacionais em curso	80
003	Aumentar o nº de Cátedras Convidadas	Nº de Cátedras Convidadas	6
004	Aumentar o nº de conferências internacionais	Nº de conferências internacionais	90

## **Objetivo Estratégico 6**

### **Reforçar a atratividade**

A Universidade de Aveiro é uma das instituições portuguesas com maior capacidade de atração de estudantes ao nível do primeiro ciclo e mestrados integrados. Considerando os alunos colocados em relação às vagas disponíveis, em 2015, na primeira fase do concurso nacional de acesso, a UA foi a quinta instituição mais procurada do subsistema universitário e a segunda do subsistema politécnico, em ambos os casos apenas atrás de instituições sedeadas em Lisboa ou no Porto.

Ao nível do segundo ciclo, a eliminação da possibilidade de transição entre cursos de primeiro e de segundo ciclo por continuidade e coerência científica implicará que a candidatura por edital passe a ser a principal forma de acesso aos cursos de mestrado, justificará que seja dada especial atenção à promoção da atratividade desta tipologia de oferta, quer interna quer externamente. Especial atenção merecerá também a oferta de cursos técnicos superiores profissionais.

A atratividade de uma instituição de ensino superior resulta de múltiplos fatores e tem expressão em diferentes públicos. Resulta, em primeiro lugar e com peso fundamental, do próprio prestígio da instituição. Resulta, também, a uma outra escala, da perceção pelo público da qualidade das suas diferentes unidades orgânicas, ao nível das várias vertentes da missão, e, não menos importante, da qualidade percebida das ofertas concretas de formação. Aplica-se, depois, a diferentes públicos: estudantes tradicionais de primeiro ciclo, estudantes de segundo ciclo, maiores de 23 anos, graduados à procura de requalificação, estudantes com percursos profissionalizantes, estudantes internacionais, entre outros.

Assim, neste âmbito, as atividades previstas para 2016 têm em conta a necessidade de adotar múltiplas estratégias, complementares entre si e atinentes tanto à promoção da reputação global da UA como à captação de públicos concretos:

- Continuar o esforço de promoção da reputação da UA como uma universidade com investigação de excelência, com preocupação pela qualidade do ensino e pelo acompanhamento social e vivência dos estudantes e em rede com a sociedade. Privilegiar-se-á a divulgação, através dos média tradicionais e dos novos média, de conteúdos e notícias que ilustrem iniciativas concretas, como sejam resultados de projetos de investigação, práticas pedagógicas inovadoras e iniciativas de cooperação

com a sociedade. Neste esforço, ter-se-á em conta que os resultados se atingem a longo prazo mas trabalham-se constantemente. Privilegiar-se-á a comunicação de iniciativas que permitam reforçar os pontos fortes da UA e as suas características distintivas e identitárias e potenciadoras do reforço da marca, com especial incidência nos meses mais relevantes do ponto de vista de atração de estudantes para os diferentes ciclos de estudo;

- Ajustar estrategicamente a oferta e a distribuição das vagas de primeiro ciclo e de mestrado integrado no âmbito do concurso nacional de acesso, tendo presente o objetivo de maximizar o número de estudantes colocados e de melhorar a qualidade desses mesmos estudantes;
- Garantir uma oferta estruturada de cursos de preparação para os exames nacionais, para públicos específicos como sejam os maiores de 23 anos e os estudantes oriundos de cursos secundários de formação profissional, no âmbito da UNAVE/UNIFOC;
- No mesmo âmbito, disponibilizar pacotes de formação preparatória para a frequência de estudos de primeiro e de segundo ciclos para estudantes internacionais (ano/semestre zero), numa lógica de formações 1+3 ou 1+2, combinando as áreas temáticas relevantes com a formação de português língua estrangeira;
- Continuar o Programa UA nas Escolas e a participação nas principais feiras de ensino, garantindo uma forte presença da UA nas escolas que mais alunos colocam na UA e estudando o estabelecimento de parceiras que permitam que a UA garanta presença em mais escolas e num espaço territorial mais alargado, privilegiando sempre o contacto entre potenciais candidatos e atuais estudantes da UA, nomeadamente por recurso à Bolsa de Mérito Social;
- Promover a atribuição de prémios e estágios remunerados oferecidos em colaboração com empresas e a atribuição de bolsas de mérito aos estudantes excecionais que escolham os cursos da UA na primeira fase e em primeira opção no âmbito do concurso nacional de acesso ao ensino superior;
- Potenciar a atividade desportiva como fator de atratividade da UA, complementando e melhorando as infraestruturas existentes e instituindo um programa de bolsas de mérito desportivo para os estudantes que,

mantendo o sucesso escolar, se destaquem pelos seus resultados desportivos;

- Promover o surgimento e apoiar a promoção concertada e a comunicação de eventos e competições que envolvam estudantes do ensino básico e secundário (PmatE, TECLA, learning2be, Olimpíadas de química, etc.), permitindo que estes públicos vivenciem a dinâmica e a qualidade da UA;
- Continuar a promover a Semana Aberta de Ciência e Tecnologia e a Academia de Verão, que garantem que todos os anos milhares de estudantes do ensino básico e secundário conheçam e vivenciem a UA;
- Alargar o âmbito e número de visitas no âmbito do Programa Visita a UA, permitindo tanto visitas de grupos como visitas individuais ou familiares e introduzindo de forma continuada a modalidade de visitas para potenciais estudantes com necessidades especiais e outras visitas temáticas;
- Desenvolver soluções e ferramentas de comunicação responsivas, privilegiando os meios mais utilizados pelos diferentes públicos-alvo da UA.

## Quadro OE6

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE6</b>	<b>Reforçar a atratividade</b>		
001	Promover a marca UA e o seu portefólio	Nº de presenças na Comunicação Social	7500
002	Melhorar o acompanhamento social dos estudantes	Nº de estudantes apoiados para além dos Bolseiros	550
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	12500

## Objetivo Estratégico 7

### Valorizar o património

Na continuidade da valorização do património, como objetivo estratégico, a Universidade de Aveiro tem nos últimos anos ampliado o seu património imobiliário e reabilitado alguns dos seus edifícios. Tem tido também a preocupação de desenvolver práticas que promovam a sustentabilidade do ponto de vista ambiental, com elevados níveis de eficiência energética, da gestão da água e resíduos e da valorização da biodiversidade e do meio ambiente.

No ano de 2015 destacam-se as realizações iniciadas e/ou acabadas, que contribuem de modo mais evidente para a realização deste objetivo estratégico:

- 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;
- Requalificação da Biblioteca, reforçando a sua capacidade de apoio às atividades de ensino-aprendizagem e investigação;
- Requalificação de espaços no novo edifício da Saúde, para neles instalar o Instituto de Biomedicina da Universidade de Aveiro, que inclui o laboratório de cultura de células humanas, um biobanco e um biotério;
- Conclusão do novo edifício – ECOMARE;
- Criação de uma linha de transportes públicos entre a estação dos Caminhos de Ferro e a Universidade, com ligação ao campus do Crasto.

Ficando assim completado um ciclo de construção de novos edifícios, será possível reorientar esforços, promovendo a eficaz gestão dos *campi*, um dos vetores estratégicos para o desenvolvimento do campus sustentável, nomeadamente através da concretização de duas linhas de ação:

- Promoção de medidas de sustentabilidade da UA;
- Requalificação do património da UA.

No que respeita à sustentabilidade, há que ter em conta a *Estratégia para o Campus Sustentável da Universidade de Aveiro 2014-2020*, proposta pelo Grupo de Missão. Assim, a Universidade de Aveiro irá desenvolver ações específicas, que terão como meta a médio prazo (2020) a certificação segundo as normas ISO 50001 e 14000, para a gestão da energia e gestão ambiental, respetivamente; estas metas consubstanciam para o ano de 2016 os objetivos operacionais de implementação de um sistema de gestão integrada de resíduos e a redução de consumos energéticos de água e energia.

Será também desenvolvida a mobilidade suave, promovendo a utilização de meios de transporte mais amigos do ambiente e a valorização de zonas de circulação para pessoas com mobilidade reduzida.

Os planos de manutenção dos *campi* e em particular do edificado constituem uma tarefa urgente, tendo em consideração os anos de vida de muitos dos edifícios, não só nos *campi* como outros edifícios dispersos na cidade. Estes planos deverão orientar, numa primeira fase, as intervenções mais urgentes; e em fase seguinte, o escalonamento de tarefas de manutenção gerais e comuns. Dependendo da disponibilidade financeira, serão iniciados em 2016 os trabalhos de reabilitação em edifícios, em continuidade com o iniciado este ano na reparação de patologias nas coberturas de 16 edifícios.

A falta de identificação dos edifícios tem provocado dificuldades na localização dos serviços e departamentos, assim como uma visível anarquia na identificação dos espaços interiores dos edifícios. Programamos para 2016 a execução de sinalética vertical exterior e sinalética interior.

Para que estes objetivos sejam executados, impõe-se a reorganização da área de manutenção de equipamentos, que obrigará a melhor definir a estrutura organizacional e funcional.

## Quadro OE7

Objetivo		Indicador	Meta
<b>OE7: Valorizar o Património</b>			
<i>Promoção de medidas de sustentabilidade na UA</i>			
001	Implementar sistema de gestão integrada de resíduos (SGIR)	Percentagem de implementação do SGIR	100%
		Quantificar produção anual de resíduos sólidos	100%
002	Promover Mobilidade Suave	Quantificar número de veículos motorizados per capita	100%
003	Reduzir consumos energéticos	Reduzir consumo específico de energia per capita	Menos 10%
004	Reduzir consumos de água	Reduzir consumo anual de água per capita	Menos 10%
<i>Requalificação do património da UA</i>			
005	Requalificar Património da UA	Realizar plano de atividades de requalificação/reabilitação/construção do edificado da UA	100%
		Desenvolver Plano de Manutenção Edificado	Completar planos 20 edifícios
006	Reorganizar área de manutenção de equipamentos (SGTL + SASUA)	Definir estrutura organizacional e funcional da área	Até 31/03/2016
007	Manutenção	Taxa de execução de pedidos de manutenção	65%
008	Implementar sinalética UA	Implementação projeto sinalética vertical: exteriores	100%
		Implementação projeto sinalética: interiores	25%
		Implementação projeto sinalética: Identificação de edifícios externos ao <i>campus</i>	100%

## Orçamento

Importa assinalar as dificuldades resultantes da instabilidade das políticas públicas, nomeadamente na vertente orçamental, sem esquecer que o modelo de gestão da Universidade de Aveiro tem assegurado, em anos anteriores, uma resposta flexível, cumprindo as regras do equilíbrio orçamental, sem perder de vista os grandes objetivos.

A Universidade de Aveiro desenvolveu assim um conjunto de princípios de orientação orçamental, que reitera na proposta de orçamento para 2016:

- O cumprimento integral do investimento considerado essencial para se manter competitiva, para o qual procura 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 ao 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.

\*

A Universidade de Aveiro, como instituição de ensino superior público, tem enfrentado cortes na dotação orçamental do Estado, agravados pelas dificuldades de planeamento e execução orçamental resultantes da imprevisibilidade de aspetos essenciais como a evolução salarial e procedimentos burocráticos.

Ainda assim, tem sido possível preparar em anos anteriores os Planos de Atividades contando com um orçamento-base, obedecendo a instruções da Direção-Geral do Orçamento, mesmo quando, à partida, era reconhecida a probabilidade de significativas alterações ao longo do ano, decorrentes de problemas de constitucionalidade e subsequentes orçamentos retificativos.

No período de preparação do Plano de Atividades para 2016, coincidindo temporalmente com uma mudança de governo, não foram sequer emitidas as instruções da Direção-Geral do Orçamento para elaboração de um orçamento-base da Universidade. Nestas circunstâncias, o Conselho de Gestão, considerando imprescindível a componente orçamental do Plano de Atividades, elaborou uma primeira proposta de orçamento, com alguns desdobramentos e qualificações.

Dado que a maior incerteza diz respeito à questão salarial e à dotação do orçamento do Estado, matérias sobre as quais não foram recebidas quaisquer orientações, a previsão orçamental toma como base o mapa de pessoal de 2016 (em anexo) aplicando as regras de 2015 para obter as despesas com pessoal, assim calculadas em 56,95 milhões de euros. Caso se confirme a reversão salarial de ¼ por trimestre, haverá um custo adicional de 3,7 milhões de euros.

Entretanto, as propostas de lei em debate na Assembleia da República tornam provável um programa de reposição salarial dos funcionários públicos com início em Janeiro de 2016; isso significará, em termos institucionais, um aumento dos encargos salariais desde o início do ano, enquanto as respetivas dotações compensatórias ficarão a aguardar a entrada em vigor do Orçamento do Estado. Na prática, independentemente da dúvida sobre o grau de compensação — integral ou parcial — do aumento dos encargos, e abstraindo de problemas práticos de execução orçamental como a integração dos saldos de 2015, é previsível um desfasamento de meses entre o aumento da despesa e a necessária compensação pelo lado da receita. Basta este exemplo, concreto e imediato, para evidenciar as dificuldades orçamentais a enfrentar em 2016.

Note-se, contudo, que o orçamento prevê um aumento de atividade, nomeadamente em projetos de investigação e na contratação externa, com verbas previstas, a certificar pelas entidades financiadoras. Encontramo-nos ainda numa fase de transição entre programas-quadro, o que significa que não podem ser refletidas desde já no orçamento as oportunidades abertas no âmbito quer do Portugal 2020 quer do Centro 2020, relativamente a candidaturas em projetos com empresas ou projetos de investigação.

Assim, o orçamento inclui nas suas previsões apenas as atividades acima mencionadas, a aguardar certificação, mas não incluem as perspectivas de candidaturas a projetos, que provavelmente aumentarão as atividades a realizar em 2016, envolvendo contratações de investigadores, de forma semelhante ao que aconteceu no programa-quadro anterior.

Na perspetiva comparada de anos anteriores, a fase de transição nota-se ainda no programa de investimentos, devendo notar-se que foi completado em 2015 um ciclo de investimento em equipamentos, requalificação e construção de novos edifícios. O assunto foi mencionado a propósito da valorização do património, a exigir uma reorganização dos serviços com reorientação para os planos de manutenção e sinalética.

No entanto, recorrendo a verbas próprias da Universidade, o orçamento contempla a construção de um campo de futebol sintético, respeitando as normas regulamentares, de modo a poder acolher provas desportivas.

\*

A continuidade das orientações gerais não impede a sua adaptação e mudança. No que respeita ao mapa de pessoal, por exemplo, mantem-se o número total de efetivos do ano anterior, mas verificam-se algumas adaptações, nomeadamente no que respeita ao número total de investigadores.

Considerando a fase de transição entre programas-quadro, acima mencionada, verificamos uma redução do número total de investigadores, enquanto não se concretizam os projetos no âmbito dos novos programas.

No entanto, o mapa de pessoal acautela o provimento de lugares em resultado de concursos de professores e investigadores, prevendo um aumento dos lugares de contratação a tempo indeterminado.

Deve notar-se ainda que os números referem pessoas, e não pessoal equivalente a tempo integral, o que significa que nalgumas categorias poderá registar-se um maior número de pessoas devido a alterações nas contratações a tempo parcial, como acontece especialmente em relação aos docentes do politécnico, para assegurar a lecionação dos novos cursos técnicos superiores profissionais.

O mapa de pessoal tem procurado também assegurar alguma flexibilidade na redistribuição interna entre as várias categorias, sendo previsível um ajustamento no decurso de 2016, quando estiver fixada a dotação orçamental do Estado, eventualmente contando com a contratação de investigadores no âmbito dos projetos dos novos programas.

Designação	INFORMAÇÃO DA EXECUÇÃO DE ANOS ANTERIORES		EXECUÇÃO ANO 2015		Previsão Ano 2016
	Ano 2013	Ano 2014	Previsão Ano 2015 (Aprovado DGO)	Previsão Ajustada Ano 2015	
<b>Investimentos do Plano</b>					
Receita Investimentos do Plano	7.552.012,44	2.635.666,70	0,00	0,00	0,00
Despesa Investimentos do Plano	7.525.133,01	4.043.936,40	0,00	0,00	0,00
<b>Receita - Despesa Investimentos do Plano</b>	<b>26.879,43</b>	<b>-1.408.269,70</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Investimento em Infraestruturas - QREN</b>					
Receita de maisCentro (Investimento em Infraestruturas - QREN)	2.980.221,48	4.535.725,60	10.008.481,00	11.218.481,00	0,00
Receita do IT (Investimento em Infraestruturas - QREN)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesa de Investimento em Infraestruturas - QREN	3.708.075,51	6.105.647,26	11.884.856,00	13.231.950,00	0,00
<b>Receita - Despesa Infraestruturas QREN</b>	<b>-727.854,03</b>	<b>-1.569.921,66</b>	<b>-1.876.375,00</b>	<b>-2.013.469,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Investimento em Infraestruturas - Receitas Próprias</b>					
Despesa de Investimento em Infraestruturas - Receitas Próprias	0,00	0,00	0,00	0,00	250.000,00
<b>Total Despesa</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>250.000,00</b>
<b>FCT - Investigadores</b>					
Receita FCT - Investigadores	2.856.710,44	3.027.898,17	2.860.148,00	2.611.617,00	2.629.802,00
Devolução Receita FCT - Investigadores	0,00	0,00	0,00	22.943,00	0,00
Despesa com pessoal FCT - Investigadores	2.681.748,82	3.248.418,84	2.860.148,00	2.588.674,00	2.629.802,00
<b>Receita - Despesa FCT Investigadores</b>	<b>174.961,62</b>	<b>-220.520,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Projetos de Investigação &amp; +Centro - Investigadores</b>					
<b>Receita Projetos de Investigação &amp; +Centro - Investigadores</b>					
Receita +Centro - Investigadores	20.113.588,17	18.354.132,23	668.677,00	692.329,00	0,00
Receita <u>Projetos de Investigação</u>			16.601.192,00	17.661.803,00	18.654.132,00
<b>Total receita Projetos de Investigação &amp; +Centro - Investigadores</b>	<b>20.113.588,17</b>	<b>18.354.132,23</b>	<b>17.269.869,00</b>	<b>18.354.132,00</b>	<b>18.654.132,00</b>
<b>Despesa Projetos de Investigação &amp; +Centro - Investigadores</b>					
Despesa com pessoal +Centro - Investigadores	938.269,29	1.202.751,00	722.894,00	746.546,00	0,00
Despesa <u>Projetos de Investigação</u>	17.056.507,19	14.698.709,06	14.851.192,00	15.607.586,00	16.928.984,00
<b>Total Despesa Projetos de Investigação &amp; +Centro - Investigadores</b>	<b>17.994.776,48</b>	<b>15.901.460,06</b>	<b>15.574.086,00</b>	<b>16.354.132,00</b>	<b>16.928.984,00</b>
<b>Receita - Despesa Projetos de Investigação &amp; +Centro - Investigadores</b>	<b>2.118.811,69</b>	<b>2.452.672,17</b>	<b>1.695.783,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>1.725.148,00</b>
<b>Funcionamento Geral</b>					
<b>Receita Geral de Funcionamento</b>					
Orçamento de Estado	46.527.030,00	46.389.938,00	42.171.152,00	45.295.092,00	45.266.184,00
Propinas	12.928.592,40	13.020.457,10	12.800.000,00	12.800.000,00	12.800.000,00
Propinas de Doutoramento de Bolseiros FCT	1.289.979,49	1.181.812,51	308.889,00	1.200.000,00	1.200.000,00
Outras receitas de atividade	8.392.550,15	10.600.603,56	10.001.418,00	10.205.861,00	10.055.553,00
Outras receitas de atividade (Estudos, pareceres, proj. e consult.)	2.762.718,92	2.390.719,59	3.618.155,00	2.890.720,00	2.390.720,00
<b>Total receita funcionamento</b>	<b>71.900.870,96</b>	<b>73.583.530,76</b>	<b>68.899.614,00</b>	<b>72.391.673,00</b>	<b>71.712.457,00</b>
<b>Despesa Geral de Funcionamento</b>					
Despesas com pessoal (CR Salários)	56.221.024,94	56.507.762,26	56.835.131,00	55.833.908,00	56.950.803,00
Outras despesas de funcionamento	16.875.895,96	16.290.002,96	11.883.891,00	16.544.296,00	16.236.802,00
<b>Total despesa funcionamento</b>	<b>73.096.920,90</b>	<b>72.797.765,22</b>	<b>68.719.022,00</b>	<b>72.378.204,00</b>	<b>73.187.605,00</b>
<b>Receita - Despesa Funcionamento</b>	<b>-1.196.049,94</b>	<b>785.765,54</b>	<b>180.592,00</b>	<b>13.469,00</b>	<b>-1.475.148,00</b>
<b>Total Receita</b>	<b>105.403.403,49</b>	<b>102.136.953,46</b>	<b>99.038.112,00</b>	<b>104.575.903,00</b>	<b>92.996.391,00</b>
<b>Total Despesa</b>	<b>105.006.654,72</b>	<b>102.097.227,78</b>	<b>99.038.112,00</b>	<b>104.552.960,00</b>	<b>92.996.391,00</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>396.748,77</b>	<b>39.725,68</b>	<b>0,00</b>	<b>22.943,00</b>	<b>0,00</b>

## **Conclusão**

O ano de 2016 configura, em qualquer cenário previsível, um período de grande dificuldade orçamental. Esta dimensão condiciona, mas não define, a preparação do Plano de Atividades, que no seu conjunto revela a ambição e sentido estratégico da Universidade de Aveiro.

Na dimensão prática e capacidade de execução, a Universidade de Aveiro conta com a cultura empreendedora da comunidade académica no seu conjunto. Em tempos difíceis, tem sido decisiva a colaboração entre os diversos órgãos de governo. Com base nessa experiência, o Plano de Atividades para 2016 transmite nas suas propostas uma mensagem de confiança e capacidade de realização.

Universidade de Aveiro

2 de Dezembro de 2015

## Anexos

### I – Mapa de pessoal para 2016

Atribuições / Competências / Atividades	Cargo / Carreira / Categoria	Funções Públicas		Funções Privadas		TOTAL
		Indeterminado	Determinado	Indeterminado	Determinado	
<b>Docentes</b>	Equipa Reitoral	11				<b>11</b>
	Docentes Universitários	534	87	3	82	<b>706</b>
	Docentes Politécnico	107	74	1	104	<b>286</b>
<b>Sub-Total</b>		<b>652</b>	<b>161</b>	<b>4</b>	<b>186</b>	<b>1003</b>
<b>Investigação</b>	Investigadores	2	2	6	87	<b>97</b>
<b>Sub-Total</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>87</b>	<b>97</b>
<b>Serviços de suporte</b>	Administrador				1	<b>1</b>
	Pessoal dirigente (Diretor de serviços e chefe de divisão ou equiparados)		11		11	<b>22</b>
	Técnicos superiores	152		101	34	<b>287</b>
	Pessoal de informática	33				<b>33</b>
	Coordenadores técnicos	10				<b>10</b>
	Assistentes técnicos	137		19	6	<b>162</b>
	Encarregados operacionais	2		1		<b>3</b>
	Assistentes operacionais	116		25	4	<b>145</b>
<b>Sub-Total</b>		<b>450</b>	<b>11</b>	<b>146</b>	<b>56</b>	<b>663</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1104</b>	<b>174</b>	<b>156</b>	<b>329</b>	<b>1763</b>

## II – Quadros de objetivos

### Quadro OE1

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE1</b>	<b>Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultura</b>		
001	Aumentar as receitas próprias provenientes de contratação externa	Volume de receitas	34,9 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	2
003	Promover o empreendedorismo na academia e na região	Nº de novas empresas incubadas na IEUA	25
		Nº de participantes nas iniciativas de promoção do empreendedorismo na Região	655
005	Promover a criação de conhecimento com impacto económico	Patentes submetidas nacionais	15
		Patentes submetidas internacionais	5
		Patentes concedidas nacionais	4
		Patentes concedidas internacionais	1
		Nº de contratos de licenciamento de tecnologias ou produtos	5
006	Operacionalizar observatório de empregabilidade	Inquérito aos empregadores	1
		Inquéritos/relatório de empregabilidade	2

## Quadro OE2

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE2</b>	<b>Reforçar a relevância da formação</b>		
001	Melhorar o sucesso escolar e combater o abandono	Taxa de aprovação (aprovados/avaliados)	87%
		Taxa de aprovação (aprovados/inscritos)	73%
		Abandono escolar	Manter
002	Captação de novos públicos	Nº de estudantes	1050
003	Promover estágios/projetos/teses em empresas	Nº de estágios/projetos/teses	1050
004	Melhorar o acompanhamento académico dos estudantes	Cursos em Programa de Tutoria	60% dos cursos de 1º ciclo
		Média das questões P2-P4 no SGQ *	>5,5
005	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.

## Quadro OE3

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE3</b>	<b>Reforçar o impacto da investigação</b>		
1	Número de artigos e outras publicações	Nº de artigos e outras publicações (5 anos)	Aumentar 5%
2	Proporção de publicações que pertencem ao top 1% das mais citadas	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	>1,1%
3	Proporção de publicações que pertencem ao top 10% das mais citadas	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	>11%
5	Número de protocolos de colaboração institucional ao nível da investigação com universidades do "top 100"	Nº de protocolos (5 anos)	> 20
6	Nº de publicações em colaboração internacional (dois países ou mais)	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	50%
7	Nº de publicações em colaboração inter-institucional (<100 kms)	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	15%
8	Nº de publicações em colaboração internacional (>=5000 kms)	Nº de artigos e outras publicações (4 anos)	25%
9	Nº medio de citações por artigo	Nº de citações por artigo (5 anos)	6
10	Número de investigadores com mais de 2000 citações nos últimos 5 anos	Nº de citações por investigador	40
11	Nº de docentes/investigadores envolvidos em tarefas de orientação **	Nº de docentes/investigadores envolvidos	500
12	Nº docentes/investigadores com orientações dentro dos parâmetros recomendados ***	Nº de orientadores	Aumentar 10%
13	Número de dissertações de doutoramento concluídas	Número de dissert. doutoramento concluídas	240
14	Volume de financiamento proveniente de programas e projetos competitivos	Volume de financiamento	18,7 M€
15	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
<b>OE4</b>	<b>Aprofundar uma cultura da qualidade</b>		
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
		Alargamento do SubGQ_UC ao 3º Ciclo	Implementação
		Melhoria do Programa de Monitorização do Ciclo Académico (PMCA)	Implementação
002	Apropriação, pela comunidade académica, da cultura da qualidade	Realização de encontros/workshops nas Unidades Orgânicas	20/ano
003	Desenvolvimento do sistema de indicadores de desempenho	Desenvolvimento de uma nova plataforma informática de suporte ao Portal dos Indicadores	Implementação
		Indicadores a disponibilizar no Portal	Indicadores do Contrato Programa Indicadores no âmbito dos processos da A3ES Relatórios dos Inquéritos aos Estudantes 1ª vez de 2º e 3º Ciclos Relatórios de empregabilidade dos CET
		Monitorização dos Acordos Programáticos das UO	1 Relatório de monitorização/ano
004	Acompanhamento da posição da UA nos principais rankings	Estudo comparativo dos vários rankings com análise do desempenho da UA	Relatório

## Quadro OE5

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE5</b>	<b>Melhorar o posicionamento internacional da UA</b>		
001	Aumentar o número de estudantes estrangeiros	Número de estudantes estrangeiros	1500
002	Aumentar o nº de projetos internacionais em curso	Nº de projetos internacionais em curso	80
003	Aumentar o nº de Cátedras Convidadas	Nº de Cátedras Convidadas	6
004	Aumentar o nº de conferências internacionais	Nº de conferências internacionais	90

## Quadro OE6

OBJETIVO		INDICADOR	META
<b>OE6</b>	<b>Reforçar a atratividade</b>		
001	Promover a marca UA e o seu portefólio	Nº de presenças na Comunicação Social	7500
002	Melhorar o acompanhamento social dos estudantes	Nº de estudantes apoiados para além dos Bolseiros	550
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	12500

## Quadro OE7

Objetivo		Indicador	Meta
<b>OE7: Valorizar o Património</b>			
<i>Promoção de medidas de sustentabilidade na UA</i>			
001	Implementar sistema de gestão integrada de resíduos (SGIR)	Percentagem de implementação do SGIR	100%
		Quantificar produção anual de resíduos sólidos	100%
002	Promover Mobilidade Suave	Quantificar número de veículos motorizados per capita	100%
003	Reduzir consumos energéticos	Reduzir consumo específico de energia per capita	Menos 10%
004	Reduzir consumos de água	Reduzir consumo anual de água per capita	Menos 10%
<i>Requalificação do património da UA</i>			
005	Requalificar Património da UA	Realizar plano de atividades de requalificação/reabilitação/construção do edificado da UA	100%
		Desenvolver Plano de Manutenção Edificado	Completar planos 20 edifícios
006	Reorganizar área de manutenção de equipamentos (SGTL + SASUA)	Definir estrutura organizacional e funcional da área	Até 31/03/2016
007	Manutenção	Taxa de execução de pedidos de manutenção	65%
008	Implementar sinalética UA	Implementação projeto sinalética vertical: exteriores	100%
		Implementação projeto sinalética: interiores	25%
		Implementação projeto sinalética: Identificação de edifícios externos ao <i>campus</i>	100%