



ELEIÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO GERAL DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO

06 DE JUNHO DE 2017

Programa de Candidatura

COLÉGIO: PROFESSORES E INVESTIGADORES

CIRCUNSCRIÇÃO: A

LISTA: VALORIZAR O PASSADO, PROJETAR O FUTURO

Preâmbulo

No momento da apresentação desta candidatura ao Conselho Geral, queremos tornar explícitas as razões que movem os elementos desta Lista e as ideias que defendemos.

A UA caracteriza-se pela sua história, marcada pela continuidade estratégica, desde a sua fundação, em dezembro de 1973, até à Universidade que hoje somos. Ao longo do seu percurso, a UA tem sabido antecipar e adaptar-se à evolução do contexto onde se insere. Isto é, soube sempre ser coerente com a sua missão e visão estratégica. Desde a sua criação, a UA tem procurado ser inovadora e pioneira, aspetos que são visíveis na elevada qualidade do ensino que proporciona, da investigação que desenvolve e da cooperação que presta à sociedade. Estes têm sido os fatores diferenciadores que conduziram a que hoje a UA seja uma das melhores universidades portuguesas e a melhor entre as da sua idade. Para além disso, foi também inovadora ao ter assumido uma estrutura organizacional matricial, contra todas as tendências vigentes, e ao apostar num relacionamento forte com a região onde está inserida. Estes fatores têm-se revelado cruciais no crescimento e desenvolvimento da UA ao longo de várias décadas e têm sido assumidos pelos sucessivos reitores, desde a fundação da Universidade, tendo igualmente sido apropriados e incorporados por todas as pessoas que integram a comunidade UA e que a têm construído com esforço e empenho exemplares. Ao longo do tempo, a UA tem sabido manter uma dimensão adequada aos seus propósitos, em articulação com as diferentes áreas da sua missão, mantendo elevados padrões de integridade, coesão, proximidade,





produtividade, flexibilidade e capacidade de adaptação.

As ideias que aqui apresentamos são resultado de discussão e reflexão aprofundada de um grupo muito alargado de intervenientes, e foram construídas em diálogo com muitas pessoas dos mais variados setores da UA, cujos contributos agradecemos. Enquanto resultado de uma pluralidade de vozes e de perspetivas, este documento plasma um conjunto coeso de princípios, valores e ideias que, fazendo jus ao passado e sabendo reter o melhor da herança recebida, permitem projetar e construir o futuro que queremos para a Universidade de Aveiro.

Movimento “Valorizar o Passado, Projetar o Futuro”

Linhas globais e valores

O movimento “Valorizar o Passado, Projetar o Futuro”, que esteve na base da criação desta Lista candidata ao Conselho Geral, resulta da reflexão e iniciativa de um grupo de docentes e investigadores da Universidade de Aveiro que se reuniu em torno de um ideário que procura preparar um novo ciclo de quatro anos da instituição, antecipando os desafios que lhe serão colocados a médio e a longo prazo.

O *slogan* que escolhemos inclui a expressão “**Valorizar o Passado**” porque entendemos que devemos alicerçar as nossas ações futuras no trabalho realizado por pessoas empenhadas, responsáveis e qualificadas, que construíram a instituição íntegra, coesa, líder, inovadora, amiga da mudança e do desafio que hoje somos, vivendo em *campi* modelares, integradores, recheados de exemplos singulares e inovadores da grande arquitetura portuguesa, verdadeiros *ex-libris* da região. Apesar da crise económica que marcou o passado recente, a UA cresceu em produção científica e impacto, inovou tecnologicamente, criou mecanismos facilitadores do ensino e da avaliação da sua qualidade, investiu em pessoas e equipamentos diferenciadores e edificou em áreas com carências. Cumpriu integralmente o contrato programa do modelo fundacional e garantiu a sua sustentabilidade financeira.

Por outro lado, seguindo a ideia de que “*a melhor forma de prever o futuro, é criá-lo*”, adotámos a expressão “**Projetar o Futuro**” porque a UA atingiu um patamar ímpar na sua história, proporcionando hoje as condições para que, com pensamento estratégico, motivação e





compromisso de todos, possamos antecipar e enfrentar os grandes desafios que a sociedade contemporânea nos coloca.

Em linhas globais, defendemos que a ação do Conselho Geral deve reger-se pelos seguintes valores, com os quais os elementos desta candidatura estão comprometidos:

- o **Integridade:** consolidar os mecanismos que exijam o rigor e total transparência em todos os processos, promovendo o respeito mútuo e a orientação permanente pelos mais elevados padrões éticos;
- o **Inclusão:** identificar, ouvir e dar resposta às expectativas e preocupações legítimas de toda a comunidade UA (estudantes, *alumni*, bolsiros, pessoal técnico, administrativo e de gestão, investigadores e docentes), proporcionando igualdade de oportunidades;
- o **Coesão:** promover o envolvimento de todos os membros da academia e de todas as unidades funcionais, orgânicas e de investigação, atendendo à sua identidade e diferenciação;
- o **Compromisso (com as pessoas):** incrementar a política de progressão na carreira, de rejuvenescimento e de adequação do mapa de pessoal, atraindo e retendo os melhores. Fomentar o aparecimento de novas lideranças, obtendo o máximo compromisso e responsabilidade;
- o **Sustentabilidade:** dar continuidade a uma política de captação e diversificação de receitas próprias, mantendo o rigor da execução orçamental e respondendo assertivamente e de modo responsável aos desafios emergentes, sejam eles sociais, ambientais ou financeiros;
- o **Cooperação e Internacionalização:** promover o crescimento e a consolidação da ligação entre a UA e os agentes externos, atuando como um parceiro fiável e desejado na transferência/valorização do conhecimento. Reforçar uma política de intercâmbio e colaboração internacional;
- o **Inovação:** inovar nas vertentes científica, tecnológica e criativa. Diversificar as novas estratégias de ensino e de aprendizagem. Desenvolver, com os estudantes e outros atores internos e externos relevantes, as competências da formação do futuro;





- o **Excelência:** coordenar estrategicamente os esforços de todos para colocar a UA num patamar ainda mais elevado, para que se posicione entre as 100 melhores universidades europeias num horizonte temporal de 10 anos.

Esta Lista é composta por docentes e investigadores oriundos de várias Unidades Orgânicas de Ensino e de Investigação, da UA, com elevado sentido institucional, com experiência de gestão universitária, com provas dadas no desempenho académico, na Direção de Departamentos e Unidades de Investigação, participação nos Conselhos Científico e Pedagógico, entre outros. Os seus elementos conhecem a Universidade e acreditam reunir as condições para, de forma livre, empenhada e isenta, colaborar na realização das melhores escolhas para a UA, contribuindo para que esta continue a desenvolver o seu projeto de afirmação, assente nos valores que são a base do seu sucesso no ensino e na investigação, com uma forte ligação à região e ao mundo. A escolha dos elementos que integram esta Lista de docentes e investigadores foi realizada considerando a representatividade das várias unidades, de género e de posicionamento na carreira, do Ensino Universitário e Politécnico.

Move-nos uma preocupação genuína com a valorização de todas as pessoas que integram a comunidade UA, cujo desenvolvimento pessoal e profissional é crucial para o reforço do sentimento de pertença, essencial para que a Universidade continue a crescer em qualidade. No Conselho Geral, que deverá continuar a melhorar a sua visibilidade e a promover práticas sistemáticas de informação e de prestação de contas, pretendemos defender uma cultura de proximidade com a comunidade universitária, de modo a que possamos apontar caminhos, no sentido da melhoria contínua, que correspondam às expectativas e necessidades da Universidade. Além das funções reconhecidas ao Conselho Geral, nomeadamente de apreciação dos planos estratégicos e dos planos de ação apresentados pelo Reitor, incluindo a sua eleição, acreditamos que este é um fórum para pensar a UA de forma global, propondo as medidas consideradas convenientes para o bom funcionamento da Universidade.

Os elementos desta Lista comprometem-se, assim, enquanto membros do Conselho Geral, a ouvir e a interpretar a comunidade UA, a dinamizar iniciativas que respondam ao sentir da comunidade, a antecipar cenários, sendo pró-ativos e sugerindo alternativas na condução da UA, a assumir a nobreza do cargo com carácter e lealdade institucional e a defender os valores da UA e a sua missão. As propostas apresentadas são feitas sobre um capital importante de experiência, valorizando o que outros fizeram, num projeto inovador com dinâmica positiva. Queremos um





Conselho Geral com pessoas de grande qualidade, com coragem, espírito de colaboração institucional e capacidade de projetar e concretizar no presente decisões com impacto no futuro.

Contextualização

As instituições de ensino superior (Universitário e Politécnico) iniciaram um período de transformações profundas em 2006, aquando da publicação do Decreto-Lei sobre graus e diplomas do ensino superior, a chamada reforma de Bolonha. Foi então adotado o sistema de créditos europeu (ECTS) e a UA foi pioneira na sua implementação, o que significou o início de um processo que aproximou a estrutura da formação nos diferentes países europeus, impulsionou a mobilidade e conduziu a novas estratégias de ensino-aprendizagem.

A alteração do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), que teve lugar em finais de 2007, e que foi adotado pela UA em 2008, levou a uma transformação significativa da sua estrutura organizativa, que culminou na adoção do regime fundacional. A UA publicou os seus novos estatutos em 2009, entretanto revistos (Despacho Normativo n.º 1-C/2017, de 19 de abril, publicado no *Diário da República* n.º 80, 2.ª série, de 24 de abril). Outras alterações legislativas que afetaram as instituições de Ensino Superior portuguesas passaram pela criação da Agência de Acreditação e Avaliação (A3ES - Decreto Lei 369/2007), pela promulgação do Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU, 31 de agosto de 2009) e do Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP, 31 de agosto de 2009), entretanto revistos. Em 2006, deu-se início ao processo de avaliação de funcionários não docentes através do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIADAP), o qual sofreu modificações em finais de 2007. No seguimento das diretrizes do ECDU e do ECPDESP, a UA também iniciou o processo de avaliação de desempenho dos docentes, com a elaboração do respetivo regulamento (RADUA) e o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Avaliação de Docentes em 2010.

Na sequência da adoção do regime fundacional, a UA elaborou um Plano de Desenvolvimento Estratégico, em 2008, e contratualizou com o Governo um programa que incluía um compromisso elaborado em torno de um conjunto de indicadores nas áreas de pós-graduação, publicações, citações, estudantes estrangeiros e contratação externa. Nessa altura, a UA reunia as condições para o seu cumprimento integral, nomeadamente o facto de o seu orçamento contar





já com mais de 50 % de financiamento próprio. A situação económica e financeira do país, contudo, conduziu a que as universidades públicas fossem fortemente afetadas na contribuição pública para os seus orçamentos, com implicações na gestão dos recursos existentes. Apesar das dificuldades e dos constrangimentos de vária ordem que todos conhecemos, a UA foi capaz de antecipar cenários e de tomar medidas com vista a minorar o impacto desta crise, continuando a investir no futuro. Desde logo, merece referência o apoio social aos estudantes, reforçando as verbas disponibilizadas para esse efeito, mas também a gestão rigorosa dos recursos e o investimento em equipamentos que permitiram fazer a diferença. Apesar das melhorias entretanto verificadas, a sustentabilidade financeira ainda é hoje, e continuará a ser no futuro, um elemento a ter em conta nas ações do novo Conselho Geral.

Estratégia de Desenvolvimento – Que futuro projetamos?

Com mais de 900 anos de existência, as universidades estão ligadas aos maiores e mais ousados desenvolvimentos da Humanidade, afirmando-se como centros de saber, de reflexão e de divulgação de conhecimento. As universidades têm contribuído, como nenhuma outra instituição ao longo do tempo, para o progresso da sociedade, colaborando no seu desenvolvimento económico, científico, social e cultural. Os desafios contemporâneos, associados às questões da sustentabilidade ambiental, da mobilidade dos indivíduos e da justa distribuição da riqueza, por exemplo, exigem uma resposta cabal em termos da continuidade da aposta na inovação científica, sem esquecer o seu impacto no bem-estar social, económico e cultural dos cidadãos. Espera-se que a investigação científica, realizada em diferentes áreas e ramos do conhecimento, tenha repercussões na vida dos indivíduos e nas dinâmicas sociais e culturais das comunidades, numa lógica de fortalecimento de laços e relações entre a Ciência, a Inovação, a Arte e a Sociedade. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, definidos pelas Nações Unidas, devem encontrar resposta nas universidades, que deverão liderar as propostas de resolução dos problemas há muito diagnosticados, em articulação com as suas missões e propósitos, numa perspetiva de progresso à escala planetária, não ignorando a valorização de uma inteligência emocional que a arte promove e que, como disse o neurologista António Damásio, constitui a base da formação moral da sociedade.

A Universidade deve ser um local onde a participação, o diálogo e a procura de consensos são fatores essenciais do modelo de liderança e governação, e onde o pensamento estratégico



conduza à decisão fundamentada e consciente e, ao mesmo tempo, contribua para a concretização das transformações necessárias no sentido do reforço da coesão e da sustentabilidade da instituição. Nessa medida, a consolidação do modelo matricial vigente na UA é determinante para reforçar o papel e a atuação das Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação, conferindo-lhes um relevo central e estruturante na definição de estratégias que consubstanciam a missão da UA. Complementarmente, o reforço da descentralização do modelo de governança deve ser acompanhado por uma crescente responsabilização das Unidades Orgânicas, cada vez mais autónomas e decisivas no cumprimento dos seus planos estratégicos e de ação. Este modelo de estrutura organizacional deu origem a excelentes resultados no passado, tendo-se mostrado flexível e adaptável no sentido de otimização de recursos, sendo capaz de responder aos novos desafios, como a criação de projetos multi e interdisciplinares entre as diferentes Unidades Orgânicas.

As Pessoas

“A excelência dos nossos recursos humanos é o fator primordial para o nosso sucesso.”

A excelência dos nossos Recursos Humanos, sejam eles docentes ou investigadores, pessoal técnico, administrativo e de gestão (TAG) é o fator primordial para o nosso sucesso. Assim, fortalecer uma cultura orientada para a melhoria do desempenho será uma prioridade nos próximos anos, tanto ao nível individual como de equipa. Qualificar, incentivar e recompensar os Recursos Humanos são ações vitais para o progresso e a melhoria da qualidade da Universidade, desenvolvidas em articulação com a criação de um ambiente de trabalho favorável, no qual as pessoas possam crescer e afirmar-se – um ambiente que promova a criatividade, pluralidade e o espírito crítico. É relevante, por isso, continuar a aperfeiçoar uma cultura que procure e abrace a mudança e a melhoria contínua em todas as atividades realizadas e serviços prestados. A UA tem de funcionar como uma equipa capacitada para ser criativa, pronta a responder aos desafios e a antecipar o futuro. Merecem destaque e reconhecimento, nesta área, por exemplo, o pessoal técnico e das oficinas, elementos fundamentais no apoio às diversas atividades das unidades, mas também os TAG, cujo trabalho tem de ser valorizado.

As nossas políticas e procedimentos devem refletir os nossos objetivos estratégicos e operacionais, sendo acessíveis e amigáveis em relação ao utilizador, procurando sempre estar na vanguarda das melhores práticas. A UA deve ser inclusiva também na forma como integra e dá



resposta às necessidades das pessoas com deficiência ou limitações, quer ao nível da adaptação das infraestruturas, quer do acompanhamento material, técnico e humano. Adicionalmente, o reforço do apoio social aos estudantes, a distinção daqueles com melhor desempenho académico, desportivo, cultural e social, e a valorização do desenvolvimento de todas as suas dimensões (física, social, cultural), através do reforço da prática desportiva e artística, são medidas relevantes de reconhecimento da sua importância e centralidade na UA. A comunidade UA deve ainda valorizar o papel dos *alumni*, envolvendo-os como parceiros ativos das suas atividades, em particular naquelas com impacto societal, incentivando-os a contribuir como cidadãos e aproveitando a sua experiência do mundo real na resolução de desafios globais e na promoção e divulgação da UA.

Em síntese, defendemos a renovação geracional e uma política de progressão nas carreiras que valorize e reconheça o mérito, promova a igualdade de oportunidades e o respeito pela diversidade, numa cultura de inclusão, motivação e valorização. E, sobretudo, consideramos relevante que se aprofunde o sentido de pertença entre todos aqueles que integram a comunidade UA, para que sintam que fizeram a melhor escolha ao fazer parte da Universidade e do seu projeto.

Uma reputação de excelência

***“...reforçar a imagem da UA
 como uma instituição
 acolhedora e integradora...”***

A reputação de uma universidade pode ser aferida de várias formas, mas é com base nesta reputação, construída e difundida ao nível nacional e internacional, que a UA se pode tornar o destino preferido de mais e melhores estudantes, docentes e investigadores. Reforçar a imagem da UA como uma instituição acolhedora e integradora, que proporciona a melhor formação e realiza investigação da mais elevada qualidade, constitui uma prioridade. A UA deve manter a sua identidade distintiva e ter uma mensagem comunicacional clara e efetiva para os diferentes públicos. A comunicação (presencial e *online*) deve ser cuidada, dinâmica e apelativa. Será igualmente importante o incentivo aos docentes, investigadores, pessoal técnico, administrativo e de gestão, e estudantes para que realizem iniciativas que elevem a reputação da UA, reforçando a sua ação e intervenção com e como líderes de opinião e decisores locais, nacionais ou internacionais, e que possam, através da sua relevância, ajudar na divulgação e globalização da Universidade. Os futuros membros externos do Conselho Geral assumem um papel crucial nesta





área, fortalecendo e reforçando a reputação da UA, pelo que a sua cooptação deverá igualmente considerar estes princípios.

Uma instituição de cariz internacional

“...é necessário promover a comunicação relativa à internacionalização na comunidade académica.”

A dimensão internacional é, hoje, parte integrante de qualquer universidade de referência e tem de estar refletida em todas as suas áreas de atividade. A participação na vida académica internacional é uma dimensão inevitável do desenvolvimento da universidade, garantindo a qualidade e a sustentabilidade da investigação e da formação superior. A internacionalização é também um dos meios para a melhoria da qualidade formativa proporcionada pela universidade. Simultaneamente, o alargamento do número de programas de estudos internacionais e o aumento do número de estudantes internacionais são iniciativas que terão significado na redução do impacto do decréscimo expectável da população estudantil portuguesa, em consequência de fatores demográficos e sociais.

A UA tem sido distinguida pela forma como recebe os seus estudantes estrangeiros, o que resulta numa procura externa cada vez mais ampla e diversificada. Este contexto de internacionalização crescente é motor de sinergias dentro e fora da Universidade, expondo os estudantes a novos ambientes e projetando o nome da UA pelo mundo. A internacionalização também se reflete no domínio da investigação, com um aumento de parcerias e de projetos de cariz supra nacional. Este panorama tem contribuído, de forma decisiva, para a realização de investigação de excelência por estudantes, docentes e investigadores, traduzindo-se numa das imagens de marca da UA.

Pretende-se, com visão estratégica, potenciar a aposta em países/regiões relevantes de todos os continentes, explorando ainda mais as valências já existentes na UA no domínio das línguas, utilizando o ensino do português como fonte de atratividade e alargando o ensino de línguas aos estudantes da UA como elemento transversal às diversas áreas. É importante fortalecer a dinâmica interna da Universidade, fomentando e agilizando a comunicação relativa à internacionalização na comunidade académica, através da disponibilização da informação relativa aos protocolos existentes, e estreitando sinergias entre serviços, docentes, investigadores e estudantes.





A mobilidade internacional deve ser uma prática cada vez mais comum para docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão, possibilitando-lhes novas experiências que promovam a melhoria do desempenho nos serviços, em resultado do contacto com boas práticas, mas também a divulgação internacional da UA.

A preparação de programas conjuntos com universidades estrangeiras, a integração de estudos de doutoramento nas redes internacionais existentes, o fomento de graus em cotutela, o desenvolvimento de colaborações entre escolas doutorais de diferentes países e a introdução, de forma sustentável, da prática de realização de uma parte dos estudos de doutoramento numa universidade estrangeira são apenas algumas das estratégias para aumentar o impacto da internacionalização ao nível do 3.º ciclo de formação. A atração de excelentes estudantes internacionais, de diferentes proveniências, terá de ser realizada a partir da sua identificação e seleção criteriosas, continuando a UA a estar recetiva a candidatos oriundos de países e contextos menos favorecidos, nomeadamente de alguns países da CPLP, colaborando na melhoria dos seus sistemas de ensino e investigação, através da formação de novas gerações de investigadores e docentes.

Em síntese, defendemos que se procure desenvolver e expandir a política de alianças estratégicas e de colaborações bilaterais ou multilaterais de grande alcance, com impacto acrescido no ensino, na investigação e na cooperação.

Comunicação e Imagem

***“...identidade única e singular,
 associando-a às ideias de
 inovação, tecnologia...”***

Na sociedade atual, a comunicação e a imagem são elementos importantíssimos ao nível da promoção de marcas, produtos e serviços. A criação e consolidação da “marca” UA e a sua promoção terão efeitos relevantes em várias áreas, desde a atração de estudantes à relação com a sociedade envolvente, em termos locais, regionais, nacionais e internacionais.

Deste modo, e também com vista à consolidação da coesão interna da Universidade, defendemos melhorias nas formas (e formatos) de comunicação e promoção da UA, facilitando a comunicação interna, nomeadamente promovendo o conhecimento das valências da UA, das suas atividades e funcionalidades, divulgando (em tempo real) as atividades, os espaços e serviços



que temos, mas aumentando igualmente o impacto ao nível da comunicação externa, fortalecendo a imagem da UA, em termos da definição da sua identidade única e singular, associando-a às ideias de inovação, tecnologia, aplicação prática do conhecimento, juventude, e também aos seus *campi* diferenciadores, designadamente ao nível da paisagem natural, da arquitetura e da cultura envolvente. A universalidade do conhecimento implica a totalidade das manifestações humanas, nomeadamente, da arte, da cultura e da moral enquanto domínios de mediação social, tecnológica e estética, abrindo novas visões para a construção de futuros.

Qualidade

“...assegurar a convergência entre as ciências exatas, as engenharias, as ciências sociais, as humanidades e as artes.”

Acreditamos que é possível que a UA se tome, até 2028, numa das cem melhores universidades da Europa, contribuindo para um sistema universitário europeu verdadeiramente competitivo ao nível internacional, construído sobre um modelo de desenvolvimento original, em relação com o mundo (nomeadamente o de língua portuguesa) e com as colaborações regionais e nacionais. Recentemente, a formação em Design realizada na UA foi novamente distinguida pela prestigiada *Revista Domus*, que a incluiu na lista das 50 melhores escolas de Design da Europa. Uma cultura internacional é indispensável para desafiar os limites do conhecimento sobre o qual a inovação se baseia hoje. As tecnologias emergentes de hoje são fruto do conhecimento fundamental realizado no passado. Se a aposta em alternativas inovadoras e originais não for realizada agora, não haverá frutos para colher no futuro.

O progresso científico também exige a promoção sistemática de jovens talentos através das escolas doutorais e do sistema de contratação e promoção para jovens docentes e investigadores. É por isso que as parcerias, a cooperação multicultural e uma maior presença e colaboração ao nível mundial dos docentes, investigadores e doutorandos estão no cerne do modelo de desenvolvimento que defendemos para a UA. Preconizamos, igualmente, um modelo para as licenças sabáticas dos docentes baseado no rigor e no comprometimento, com objetivos estratégicos e científicos bem definidos e que envolvam uma parte do trabalho realizado em instituições internacionais. O modelo de evolução da UA deve continuar a fortalecer as ligações entre áreas, para assegurar a convergência entre as ciências exatas, as engenharias, as ciências sociais, as humanidades e as artes. A qualidade da investigação produzida nestas áreas tem



impacto na qualidade do ensino e na apresentação de respostas adequadas para os problemas sociais, na perspectiva de um desenvolvimento justo e sustentável.

Missão

Esta Lista defende a preservação e a consolidação do **modelo matricial** vigente na UA, inovador e diferenciador, no qual as Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação, têm um papel central e estruturante na definição de estratégias que consubstanciam a sua missão, participando, com as suas especificidades e diferenças, na construção de uma Universidade que se quer coesa e plural. Acredita, igualmente, que a UA pode melhorar o seu contributo para o desenvolvimento cultural, social e económico dos contextos com os quais está envolvida, fortalecendo os laços com a comunidade onde se insere, numa lógica de reforço da coesão social, cultural e territorial.

Em termos da **Missão da UA**, esta Lista defende:

- um **Ensino** distintivo e de excelência, assente num modelo educativo de desenvolvimento de competências globais e de pensamento crítico, no qual se reflitam os conhecimentos técnicos, científicos e culturais mais inovadores, voltado para a resolução de problemas e orientado para desafios sociais;
- uma **Investigação** de qualidade, relevância e responsabilidade social, com impacto no Ensino, que promova a empregabilidade e esteja alinhada com os contextos local, regional, nacional e internacional, apostada na cooperação com as empresas e instituições, e na transferência de tecnologia e conhecimento, que contribua para o prestígio nacional e internacional da UA;
- uma **Cooperação com a Sociedade** cada vez mais visível e com maior impacto, em diferentes níveis de atuação, na qual a UA assuma um papel de liderança, enquanto promotora estratégica e operacional da inovação e do empreendedorismo na região, ao nível científico, tecnológico, económico e cultural.



Ensino

“...ensino tem de integrar as mudanças sociais e tecnológicas...”

Na sua missão, a UA assume garantir educação de nível superior de excelente qualidade, numa variedade de domínios de formação, nos três ciclos de estudos, mas também no ensino ao longo da vida e pré-universitário, apostando na diversificação da oferta, adequada às expectativas de diferentes públicos. A sociedade atual exige não só uma população ativa mais qualificada, mas também novas competências, em resultado da globalização, dos avanços tecnológicos e das necessidades emergentes. Adicionalmente, a evolução tecnológica traduz-se em alterações significativas nas características do mercado de trabalho, eliminando postos de trabalho tradicionais, sendo expectável uma revolução significativa a este nível num futuro próximo. A imprevisibilidade cria desafios acrescidos às instituições de ensino superior em termos da oferta formativa, obrigando a antecipar as necessidades a médio prazo e a preparar profissionais para realidades que ainda não conhecemos totalmente. Contudo, enquanto contextos privilegiados de formação altamente qualificada, as universidades estão muito bem posicionadas para preparar profissionais para esses desafios futuros, nomeadamente em termos do desenvolvimento de competências transversais, em linha com as projetadas pelo *Fórum Económico Mundial* para 2020.

O ensino tem de integrar as mudanças sociais e tecnológicas, tornando-se mais desafiador, ensinando a pensar criticamente sobre o mundo e a resolver problemas. Defendemos uma aposta estratégica num sistema de ensino mais inovador e adaptado às exigências atuais, centrado na resolução de desafios (CBL – *Challenge Based Learning*), transformando a experiência de ensino e aprendizagem para docentes e estudantes, mas também na criação de MOOCs (*Massive Open Online Courses*) ou de “*Flipped Classroom*”, só para dar dois exemplos. Adicionalmente, devem dotar-se todas as Unidades Orgânicas com projetos de formação, investigação e inovação diferenciadores, e com acesso a, pelo menos, uma sala equipada com recursos para um ensino e aprendizagem de referência (“*salas de aula do futuro transmédia*” e com mesas e cadeiras flexíveis e facilmente ajustáveis a diferentes estratégias de ensino). Os docentes cujo perfil é predominantemente caracterizado pela componente letiva devem também ser valorizados e reconhecidos, tendo em conta a relevância do serviço que prestam.

A atração de estudantes, atendendo aos problemas demográficos e populacionais conhecidos, terá necessariamente de passar por tornar a UA mais competitiva na captação dos alunos

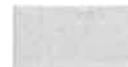
portugueses, para além da diversificação de públicos, aproveitando, por exemplo, a aposta crescente em estudantes internacionais, as solicitações futuras de formação contínua ao longo da vida por parte de quadros das empresas e profissionais de vários setores, e a tendência de a população sénior também procurar novos conhecimentos.

O aumento do número de estudantes de 2.º e 3.º ciclos é um desafio relevante, ambicionando-se atingir, a médio prazo, os 50 % de estudantes de pós-graduação. Isto implica a adoção de medidas que aumentem a atratividade dos cursos/programas de pós-graduação da UA, passando, nomeadamente, pela diferenciação da oferta formativa. O papel da Escola Doutorai da Universidade de Aveiro, na coordenação das atividades de 3.º ciclo, deve ser reforçado no sentido de desenvolver programas de excelência, que preparem doutorados para profissões que exijam competências só atingíveis com programas de excecional qualidade, realizados em ambientes com uma cultura de altíssimo nível de investigação.

Deve também definir-se como objetivo para o mesmo período atingir a meta de, aproximadamente, 20 % de estudantes estrangeiros na UA. A internacionalização do ensino pode ser promovida através da rentabilização das redes europeias e internacionais existentes, proporcionando aos estudantes, investigadores e ao pessoal docente oportunidades únicas de qualificação e de excelência, além do estabelecimento de parcerias de investigação. Simultaneamente, o aumento do número de estudantes estrangeiros na UA aumentará a dimensão internacional e multicultural nos *campi*, da qual todos poderão beneficiar.

O melhor indicador da formação de um espaço europeu de ensino superior é o da mobilidade dos estudantes, o qual tem vindo a crescer na UA. A participação de estudantes em programas de intercâmbio alarga os seus horizontes, confere valor acrescentado aos estudos realizados na sua universidade de origem e prepara-os para a concorrência num mercado de trabalho global. A Universidade deve apoiar estes intercâmbios e desenvolver condições para a aceitação de estudantes estrangeiros, aumentando a oferta formativa em línguas estrangeiras em todos os programas de estudo.

A ligação do ensino ao setor produtivo e à sociedade é outra dimensão que deve ser reforçada, através do alargamento de parcerias que permitam aos estudantes responder a questões de natureza mais aplicada e promover competências que aumentem o seu sucesso em contextos diferentes do académico, contribuindo ativa e significativamente para a inovação, o crescimento económico e o bem-estar da sociedade. O ensino politécnico tem de ser valorizado e reforçado,



mantendo uma proporção que definimos como PU₃ (25 % Politécnico e 75 % Universidade), tirando partido da sua missão e das suas ligações à sociedade, às empresas, às instituições de saúde e de apoio social, numa lógica de investigação e desenvolvimento aplicados, de âmbito regional e nacional e de formação de quadros competentes direcionados às necessidades do mercado de trabalho. O desenvolvimento integrado do ensino e da investigação na área da saúde deve centrar-se nos desafios da sociedade, contribuindo para melhorar as respostas às necessidades da população, através da intensificação de parcerias com instituições de saúde e apoio social, para a melhoria da prestação de cuidados, da investigação clínica e da formação de profissionais de saúde na região de Aveiro, dando seguimento ao memorando de entendimento *"Mais conhecimento, melhor saúde"*.

O ensino deve igualmente aproveitar as vantagens da estrutura matricial da UA, permitindo a interdisciplinaridade, nomeadamente através da identificação de áreas do conhecimento que foquem aspetos contemporâneos importantes e que, ao serem articuladas, possibilitem aos estudantes uma compreensão multidimensional de questões relevantes. A melhoria da qualidade do ensino depende igualmente da formação pedagógica dos docentes, que devem ser incentivados a participar em atividades dessa natureza.

Em síntese, a UA deve ter sempre presente a discussão das questões de ensino, de modo a cumprir de forma profícua esta vertente da sua missão, aperfeiçoando contextos de ensino e de aprendizagem de qualidade, que incorporem a investigação de excelência que realiza. Preconizamos a importância de desenhar e implementar modelos de ensino-aprendizagem inovadores, inspirados em desafios societais, aplicáveis nas áreas das ciências, tecnologias, artes e humanidades, que desenvolvam competências transversais e preparem os estudantes para os desafios do futuro mercado de trabalho. A antecipação das necessidades do trabalho do futuro e a identificação das competências necessárias para lhes dar uma resposta cabal permitem uma atuação eficaz perante os desafios nos mais variados setores: empresarial, social e cultural. O modelo que defendemos deve ainda ser suficientemente flexível para detetar as oportunidades emergentes, reformular a oferta de base interdisciplinar e promover a sua concretização, permitindo igualmente manter a sustentabilidade do projeto, equilibrando as áreas, apoiando as mais frágeis e continuando a reforçar as excelentes como forças diretrizes.





Investigação

“...encontrar soluções originais para responder aos desafios sociais.”

A UA é reconhecida pela elevada qualidade da sua investigação, de impacto internacional, com resultados assinaláveis em várias áreas científicas que lidera. Por exemplo, o *ranking THE - Times Higher Education 2017* coloca a UA no 81.º lugar ao nível mundial (universidades com menos de 50 anos), ocupando a primeira posição de entre as universidades portuguesas. Este resultado reflete um conjunto de indicadores que evidenciam elevada produtividade científica (o peso da investigação e das citações é de 60 %, revelando o bom desempenho da UA), para uma Universidade de perfil abrangente, orientada por padrões internacionais em todas as áreas de atividade, mas onde se detetam algumas diferenças de qualidade entre áreas, pelo que existem muitas oportunidades de melhoria. Se conseguirmos que as áreas menos fortes atinjam o patamar que as melhores ocupam hoje, o nosso objetivo de estar no *top 100* global europeu poderá ser atingido, pelo que o apoio à investigação da UA, no seu conjunto, com respeito pelas especificidades e diversidades das áreas, métodos, objetivos, impacto e aplicabilidade, deve ser defendido.

A produção de investigação de excelente qualidade e grande impacto, seja ela de cariz fundamental ou aplicada, tornou-se cada vez mais a preocupação dominante das universidades de todo o mundo. Além de colocar as universidades em patamares de destaque nos *rankings* regionais e globais, a excelência em investigação permite que estas se tornem relevantes em investigação e desenvolvimento (I&D) e ofereçam soluções tecnológicas para as empresas ou mesmo para a criação de *start-ups*. Assim, é crucial apoiar as atividades de investigação, de carácter fundamental ou mais aplicado, de elevada qualidade, nomeadamente pela disponibilização de instalações e equipamentos de ponta, apoio administrativo e sistemas de informação adequados. Simultaneamente, este suporte não pode estar apenas dependente da obtenção de resultados práticos imediatos, facto que prejudicaria a investigação fundamental, cuja aplicabilidade e impacto podem demorar décadas a atingir. É por isso indispensável atender à diferenciação e reconhecimento de todas as áreas de investigação, com respeito pelas suas especificidades em termos de métodos, objetivos, impacto e aplicabilidade.

Esta vertente da missão da UA tem, contudo, exigências constantes de superação, em resultado da competição e da evolução contínua do saber. Nessa medida, é necessário manter e consolidar a ambição, continuando a pautar as atividades de investigação por padrões de





excelência de classe mundial, de modo a estarmos a par dos líderes em áreas-chave. Para atingir este objetivo, será necessária a adoção de medidas ativas de gestão e fomento da qualidade da investigação, publicando nas melhores revistas, atraindo elevado número de citações e reconhecimento pelos pares, aumentando, em consequência, o número de convites para conferências, apresentações e exposições internacionais de excelência em cada área.

Recentemente, a UA foi pioneira na criação de um corpo próprio de investigadores de carreira (Regulamento sobre Regime da Carreira Própria do Pessoal Investigador em Regime de Direito Privado da Universidade de Aveiro), tendo o atual Reitor definido, no seu programa de ação, a contratação de dez investigadores de quadro como meta mínima. Estando tal desígnio prestes a ser alcançado, defendemos a continuidade e o reforço desta iniciativa, consolidando, deste modo, o corpo de investigadores da UA e oferecendo-lhe estabilidade laboral, o que, face à situação de incerteza atual, promove o reforço da produção de alta qualidade em termos de inovação na investigação. Será igualmente pertinente criar na UA um fundo estratégico para a investigação, que sirva para promover projetos "semente" em áreas-chave de índole multidisciplinar, e que permita ainda uma resposta eficaz em áreas deficitárias, ou onde seja mais difícil obter financiamento, ajudando a que continuem a desenvolver-se. Neste sentido, será relevante considerar formas de recompensa financeira, provenientes de projetos de investigação concluídos, suscetíveis de serem aplicadas em novas áreas de atuação dos respetivos grupos.

O apoio a todas as etapas do processo de investigação, incluindo orientação sobre estratégias de publicação, tem impacto decisivo na disseminação do conhecimento e no reconhecimento da investigação. Outros incentivos podem passar pelo estabelecimento de parcerias com as melhores instituições universitárias mundiais, no sentido da criação de redes de colaboração que conduzam a investigação de maior qualidade e impacto. Será importante facilitar os processos que permitam, quando apropriado, a exploração comercial da propriedade intelectual resultante da atividade realizada na UA, assegurando que os docentes e investigadores que se destacam nesta vertente da missão tenham igual consideração no meio académico. Merece idêntico relevo e apoio a investigação orientada para desafios intelectualmente relevantes que a sociedade nos coloca, como a sustentabilidade, a qualidade de vida e o bem-estar, o envelhecimento ativo, as migrações, as relações interculturais, entre muitos outros. O modelo matricial da UA oferece oportunidades de cariz interdisciplinar em termos de investigação que podem ser potenciadas, de forma a encontrar soluções originais para responder aos desafios sociais. Desta forma, será possível reforçar e diversificar o nosso financiamento, recorrendo a parceiros empresariais, institucionais, europeus e internacionais.





As possibilidades de melhoria da investigação da UA podem ainda passar pela internacionalização, promovendo parcerias com instituições de referência e universidades e/ou centros de grande potencial nos países em desenvolvimento, visando a captação de investigadores de exceção. São igualmente relevantes a aposta na qualidade, originalidade e disseminação da investigação efetuada, a melhoria das condições de acolhimento das Unidades de Investigação e dos Laboratórios Associados, e a atribuição de prémios ou distinções pela produtividade científica, técnica, cultural e artística.

Será relevante acompanhar as Unidades de Investigação e os Laboratórios Associados, promovendo, sempre que se justifique, a sua reorganização, reorientando a investigação para novas áreas interdisciplinares que assumam um carácter distintivo da UA, tomando-os mais competitivos e alinhados com políticas de financiamento regionais, nacionais, europeias e internacionais. Este ponto está relacionado com a necessidade constante de identificação de novas áreas e de potenciar áreas já existentes, promovendo a integração entre diferentes linhas de atuação da UA – o mar, a saúde, os materiais, o turismo, o design e a energia, entre outras – interligando, sempre que possível, a investigação em ciências sociais e humanas e artes com a investigação em engenharia, ciências naturais e ciências da saúde, tirando partido, mais uma vez, das potencialidades da estrutura matricial da UA e da integração do Ensino Politécnico com o Universitário.

Pretende-se potenciar a atratividade da UA para investigadores e docentes externos, sem descurar a promoção dos atuais docentes e investigadores de excelência da UA, fazendo com que seja reconhecida como uma instituição de referência para aqueles que procuram uma oportunidade para desenvolver o seu trabalho. Será importante identificar precocemente potenciais líderes em investigação, internos e externos, aos quais será possível oferecer um ambiente de trabalho atrativo, apoiando a procura de financiamento competitivo.

Em síntese, a excelência da investigação realizada na UA é um elemento essencial de referência e reconhecimento entre os pares, com repercussões em outras dimensões da atividade da Universidade. Essa dimensão constitui ainda uma parte importante do estímulo à liberdade e autonomia de pensamento científico que a UA deve proporcionar aos jovens investigadores, facilitando a sua rápida ascensão como cientistas reconhecidos internacionalmente.





Cooperação com a sociedade

“...ligar a UA aos vários contextos onde se integra...”

A dimensão da cooperação com a sociedade tem vindo a crescer e é hoje muito mais do que uma extensão pontual da Universidade ao contexto envolvente. Atualmente, a cooperação é responsável não só por gerar um fluxo relevante de receitas próprias, mas também por afirmar a imagem da Universidade junto da comunidade. Abrange praticamente todos os setores de atividade, da económica e institucional à social e cultural, tendo repercussões em áreas tão significativas como o recrutamento de estudantes junto de públicos-alvo diversificados, ou a participação da UA em parcerias estratégicas do ponto de vista industrial e tecnológico, associadas à transferência de conhecimento e à sua aplicação, que a Unidade de Transferência de Tecnologia da Universidade de Aveiro (UATEC) ilustra com as suas quatro áreas de intervenção principais (Propriedade Intelectual, Valorização, Empreendedorismo e Inovação).

Nos últimos anos, são vários os exemplos da aposta nesta dimensão, reconhecendo-lhe o peso estratégico que sempre teve, como as incubadoras de empresas, nomeadamente a Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro (IEUA) e a Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA), esta última assumida claramente como um desafio estratégico pelos Municípios da Região de Aveiro, através da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA), a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) e a UA, com o objetivo de apoiar ideias de negócio e de empresas. Pode ainda referir-se a integração na Associação das Indústrias da Petroquímica, Química e Refinação (AIPQR), cuja ação visa dinamizar o Polo de Competitividade e Tecnologia (PCT) das indústrias deste setor. Outro exemplo relevante é a plataforma INGENUA, destinada à realização, por parte dos jovens estudantes, de projetos de vários tipos, de índole académica, empresarial ou mesmo respondendo a desafios sociais. Sem pretensão de exaustividade, merece ainda referência o Parque de Ciência e Inovação (PCI), uma estrutura que implica na sua concretização o sistema científico, representado pela UA, em articulação com o tecido empresarial e institucional, com o suporte das autarquias, com várias valências que integram ligação à sociedade, nomeadamente a *Design Factory*. Outro exemplo de cooperação com a sociedade é a Fábrica - Centro Ciência Viva de Aveiro, que tem um papel fundamental na divulgação de ciência e promoção da educação em ciência, assim como na oferta de ações de formação para professores de todos os ciclos de ensino.





Ao longo da sua existência, têm sido várias as áreas de intervenção e interação da UA com a sociedade, num esforço crescente de ligar a UA aos vários contextos onde se integra, sejam eles de cariz mais local, regional, nacional ou mesmo internacional. A existência de unidades especializadas nesta interface com a sociedade, como a UNAVE, por exemplo, não inibe que esta relação seja também relevante na ação das unidades de ensino e de investigação, dada a abrangência e a polivalência que a caracteriza.

Aproveitar e rentabilizar o espírito colaborativo e de internacionalização da UA, reforçando as parcerias estratégicas com as empresas portuguesas, sobretudo as que realizam atividades de exportação, pode permitir dar resposta a desafios globais, nomeadamente em questões de ciência e tecnologia, mas também nas relações interculturais. A UA tem ainda uma considerável margem de crescimento possível no âmbito da economia e na sociedade nacional, pelo que deve aproveitar todas as suas vantagens nestes domínios específicos. A UA deve procurar aumentar a sua relevância na região e no país, colaborando com os setores económico, institucional, educativo e cultural, participando em projetos comuns, mas desempenhando igualmente um papel relevante e participativo no desenho, monitorização e avaliação de políticas públicas, contribuindo, desta forma, para o bem-estar das pessoas.

Assim, o reforço de parcerias com vários ramos da indústria e do setor económico e social, permite o desenvolvimento de projetos de investigação e de formação inovadores, como os doutoramentos em empresas, que deem resposta a necessidades e solicitações reais, às vezes imediatas, abrindo as portas do conhecimento e da própria UA àqueles que dela precisam. A aplicabilidade da investigação e do próprio conhecimento pode ser uma mais-valia para os estudantes, promovendo a sua entrada no mercado de trabalho, mas não substitui outros formatos de relacionamento com a sociedade, na oferta de formações específicas (trabalhando com a região, de forma a maximizar a formação ao longo da vida, direcionada para públicos diversos), na realização de cooperação com as escolas do Ensino Básico e Secundário da região, no reforço das ligações aos municípios envolventes, através da elaboração de protocolos estruturados com base em ações e atividades específicas, na articulação com organizações de tipologias diversas em áreas educativas, culturais e sociais. Ao nível do ensino, por exemplo, são relevantes as parcerias no apoio ao desenvolvimento e consolidação de sistemas educativos de outros países, sobretudo os de língua portuguesa, reforçando laços históricos e culturais de vários séculos. A UA coopera com a sociedade em domínios relevantes de atuação, como a produção cultural e artística, a divulgação científica (com impacto na apropriação pela comunidade em geral da importância do investimento público em ciência), a participação na definição e implementação





de programas de políticas públicas, os programas de voluntariado e de responsabilidade social (dando, por exemplo, resposta a situações de crise e emergência, como aconteceu com os estudantes sírios). Esta faceta da cooperação não é menos relevante do que a económica e empresarial, pelo que a sua importância tem de ser reconhecida, de modo a estimular o seu crescimento e impacto.

A questão da imagem e a estratégia de comunicação da identidade da UA são cruciais neste processo, sendo pertinente um reforço na articulação das estruturas existentes, no sentido de dar respostas adequadas e imediatas às solicitações.

Em síntese, pretende-se que a UA continue a colaborar com o tecido empresarial, organizacional e institucional, numa lógica de valorização económica, cultural e moral das ideias da investigação, otimizando e inovando as diferentes plataformas de relação com a sociedade, sendo necessário, para tal, uma simplificação dos processos de prestação de serviços da UA.

Compromisso

“...um Conselho Geral que queremos ativo, interventivo, plural e aberto à Comunidade...”

A UA ambiciona ser uma instituição plural e coesa, com foco e estratégia, em condições de alcançar um patamar de reconhecimento ainda mais elevado e de grande impacto, integrando, a longo prazo, o *top* 100 europeu, rivalizando com as mais prestigiadas universidades europeias.

Para isso, necessita, entre outros aspetos, de encontrar continuamente fontes de financiamento alternativas que a mantenham numa situação de estabilidade financeira, para que possa prosseguir com o reforço da contratação de novos investigadores, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão, de modo a concretizar uma ação forte e consistente na promoção e rejuvenescimento dos seus quadros.

A atenção constante às três dimensões da Missão, a monitorização dos principais índices de qualidade e a auscultação da Comunidade UA, através de diálogo construtivo, são aspetos estruturantes da ação de um Conselho Geral que queremos ativo, interventivo, plural e aberto à Comunidade, representando-a em decisões que marcarão o futuro da UA.

Este é o nosso projeto e o nosso compromisso.

