

Prezado Membro da Comunidade Académica,

Termino agora dois mandatos que totalizaram oito anos como Reitor da Universidade de Aveiro.

Foi um tempo que viu concretizada uma estratégia de investimento do Grupo UA, realizada em contraciclo na maior parte do período e que se cifrou num montante investido próximo dos 70M€.

Esse esforço de capacitação da UA em termos de infraestruturas (edifícios, mas principalmente equipamentos científicos), novas linhas de investigação e pessoas, essencial para dotar a UA de superior competitividade e desse modo assegurar um melhor futuro, não inibiu os resultados alcançados, ajudando-os aliás a plasmar, pelo incremento de atividade que foi trazendo à instituição. Foi possível, no ciclo em causa, acrescentar um valor patrimonial ao Grupo UA a rondar os 30 milhões de euros, com saldos acumulados de cerca de 4 milhões de euros, num contexto em que sempre foi cumprida a regra do equilíbrio orçamental. Relewa que o ano de 2017 foi o ano que, de todos, maior aumento trouxe a esse valor patrimonial acumulado.

Os resultados obtidos e a evolução da atividade devem ser, primeiro que tudo, aferidos através dos macro indicadores do contrato-programa fundacional, o qual servindo como bússola ao longo dos oito anos, esteve na base dos acordos programáticos que foram estabelecidos entre a Reitoria e as Unidades Orgânicas de ensino e investigação e serviu, sobremaneira, como elemento mobilizador da Universidade no seu conjunto. O papel guia destes macro indicadores foi complementado com um conjunto de outros indicadores, mais vasto e abrangendo os sete objetivos estratégicos, o qual, tendo sido definido em 2011, foi mantido essencialmente estável por decisão do Conselho Geral.

Para a concretização das políticas estabelecidas e o alcançar das metas fixadas, ano a ano, foi determinante o novo modelo de gestão da UA: ao garantir uma execução orçamental exigente mas rigorosa; e ao mesmo tempo - em particular, através de uma gestão temporalmente otimizada dos fluxos de receitas e despesas - ao permitir uma partilha de responsabilidades entre a Reitoria e os Diretores das Unidades Orgânicas (a que se juntaram os Coordenadores das duas maiores Unidades de Investigação), responsáveis, justamente, pelo que denominámos Centros de Responsabilidade. O Conselho de Diretores, órgão informal que mensalmente já vinha reunindo antes do novo modelo de gestão ser implementado, ajudou de modo singular a articular níveis de liderança e decisão e a transpor os objetivos estratégicos para lógicas operacionais que tornaram possível cumprir, anualmente, os planos de atividades.

A evolução da UA pode, igualmente, ser aferida por outros parâmetros e elementos qualitativos que demonstram um desempenho muito relevante nas várias áreas de missão.

- Pela qualidade da investigação, que coloca a UA no 1º lugar nacional em termos de percentagem de publicações incluídas nas 10% mais citadas; e nos permite contar hoje com mais de 400 investigadores e bolsiros de pós-doutoramento, número muito acima da nossa quota “natural” e que constitui, tanto prova da nossa atratividade (para a qual a capacitação crescente contribuiu), como garantia da multiplicação da atividade nessa área. A nossa participação nos grandes projetos colaborativos *Teaming* (em Medicina Regenerativa e de Precisão) e *Twinning* (“*chem-nature*”); a atração de mais quatro cátedras convidadas (Jerónimo Martins, Fundação Ilídio Pinho, Navigator e

Hovione); a obtenção de três bolsas ERC; o sucesso nos concursos a linhas transdisciplinares estratégicas dos Programas Mais Centro e Centro2020; a liderança nacional em termos de patentes e modelos de utilidade, e de modalidades de design; a consolidação da Escola Doutoral; a existência de 10 áreas no ISI, reveladora do cuidado que pomos na coexistência da diversidade temática, fulcral na resolução dos grandes desafios societais; e os cerca de 100 projetos internacionais onde estamos são também selos qualificadores do percurso feito.

- Pela qualidade da nossa oferta formativa, em compatibilização dos subsistemas universitário e politécnico que integramos e com preocupação pelos diferentes públicos e pela formação profissional, de que são evidências: o sucesso quase total no processo de acreditação dos ciclos de estudos; o aumento de primeiras escolhas e a otimização no preenchimento das vagas disponíveis; os mais de 1400 estágios anuais que garantimos; a política de opções livres gratuitas que inclui a possibilidade (única a nível nacional) de aprendizagem de um vasto leque de línguas; o crescimento do número de estudantes de excecional mérito e a atribuição de bolsas a esses alunos; o programa FICA e outras iniciativas de combate ao abandono escolar; os 38 programas de pós-graduação que partilhamos com congéneres nacionais e europeias; e o aumento verificado, quer no número de estudantes internacionais, quer no total de alunos estrangeiros que, atualmente, se cifra nos 12% distribuídos por 88 nacionalidades diferentes, as quais garantem um ambiente cosmopolita e multicultural aos *Campi* da UA.
- Pela intensidade e amplitude do espectro das parcerias que detemos com a região, com as empresas e até com atores internacionais. A alteração da perceção pela região do valor do que fazemos, traduzida, seja na Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial e no Quadro Comum de Investimento da CIRA que desenhamos, seja nas inúmeras solicitações que nos chegam de autarquias e outros agentes do território; a inauguração do ECOMARE com as suas ligações ao Oceanário, ao CITAQUA e ao *Cluster do Conhecimento e Economia do Mar*; a abertura do PCI-Creative Science Park, fruto da parceria com 18 outras entidades e que alberga já uma *Design Factory* e a nossa Incubadora de Empresas (a qual, por sua vez, constitui o nó central da rede Incubadora de Empresas da Região de Aveiro); os grandes projetos COMPETE que ganhámos com a Bosch e a Navigator, a instalação do AlticeLabs@UA e a consolidação da presença da Nokia no Campus; as oito Plataformas Tecnológicas que dinamizámos, relevantes também para a fatia muito significativa do orçamento que advém da colaboração com empresas e serviços; o papel que a Fábrica-Centro de Ciência Viva e outros agentes internos vêm assumindo na promoção da compreensão pública da ciência; a informatização do sistema judicial em Cabo Verde e o estabelecimento de dois Centros de Ciência no mesmo país; a instalação da Faculdade de Ciências Exatas, a construção de manuais escolares e a múltipla colaboração na formação de recursos humanos para Timor-Leste; a instalação do Instituto Confúcio, hoje o mais dinâmico no país; e o trabalho de grande fôlego na área da Saúde que, num consórcio alargado ao Entre Douro e Vouga e a Gaia-Espinho, conduzirá ao estabelecimento do futuro Centro Académico Clínico (Egas Moniz Health Alliance) a criar ainda neste primeiro semestre, perfilam-se todos como marcos do avanço efetuado. Em particular, do PCI, a sudoeste, ao Hospital Infante D. Pedro, contando na sua expansão programada com um edifício para formação e investigação pré-clínica e clínica, a nordeste do complexo Santiago-Crasto, vão a região e o País poder dispor de um verdadeiro *Campus de Inovação* com cerca de 150 hectares.

- Pelo grau de relacionamento com a Comunidade UA em geral, através da realização mensal dos *Encontros com o Reitor*, fomentando uma relação mais próxima; a realização de meia centena de reuniões abertas nas Unidades Orgânicas e nos Serviços, visando dar a palavra a todos; e as reuniões mensais com a Comissão de Trabalhadores, fundamental para discutir e acautelar os interesses de quem representam. Também pelo grau de relacionamento com os estudantes, que inclui a estabilidade no apoio social com recurso a receitas próprias (cerca de 300 K€ por ano), a extensa política de inclusividade vigente, a inauguração das residências do Crasto e o processo de requalificação do prédio da Arrochela e de instalações em Águeda para novas residências, o apoio ao GrETUA, o trazer de volta *aocampus* as festas académicas. Releva-se o incentivo à prática desportiva através da reabilitação do Pavilhão Aristides Hall e da construção em curso de um campo sintético, da consolidação das Atividades Culturais e Desportivas, da atribuição de bolsas de mérito desportivo, da publicação do estatuto de estudante-atleta e da construção de instrumentos que promovam a relação da AAUAv com os clubes das nossas cidades. Do que resultou um incremento do sucesso desportivo dos nossos atletas e a realização recente na UA, com grande sucesso, dos Campeonatos Nacionais Universitários. De referir, outrossim, o fomento da interação com os nossos *alumni*, nomeadamente através da Associação dos Antigos Alunos da UA e da revista Linhas, interação essencial a vários títulos.
- Pela valorização e reconhecimento da instituição no seu todo, onde se podem referir como indicadores, ao nível físico, a construção dos novos Edifícios da ESAN em Oliveira de Azeméis e do DeCA, a reabilitação de inúmeros edifícios, o processo de aumento da área coberta do restaurante, a significativa arborização *docampus* e a promoção do uso da bicicleta (projeto U-Bike, colaboração com o Núcleo da Bicicleta); e, ao nível imaterial, elementos tão diversos como o grande trabalho efetuado na desmaterialização dos processos, o reconhecimento da UA como Entidade Empregadora Inclusiva, a adesão pioneira à Plataforma Global de Apoio aos Estudantes Sírios, o acrescento de vários espólios e acervos à nossa já densa coleção museológica (Frederico e Elvira de Freitas, Aldónio Gomes, José Moças, Joaquim Domingos Capela, João Pedro Oliveira, entre outros), a intensa relação com a Orquestra Filarmonia das Beiras, a implementação do *Campus Sustentável*, os projetos ganhos no âmbito do Sistema de Apoio à Modernização da Administração Pública e a Certificação, sem condições, do Sistema de Garantia de Qualidade.

O que foi conseguido procedeu, naturalmente, das dinâmicas complexas e multiagentes deste fantástico projeto coletivo que a Universidade de Aveiro é. Muitos resultados concretos têm raízes em ações de quem nos precedeu. Muito do que se fez neste ciclo virá a ter consequências mais tarde. É natural que assim seja no contínuo fluir da UA. E é bom que assim seja porque a consolidação das instituições é mais efetiva se se fizer sem interrupções, aglutinando, promovendo a coesão e somando ao que já foi feito.

As pessoas são os agentes fundamentais na criação de valor nas instituições. Foi por isso que, logo que as regras orçamentais contemplaram o alargamento do plafond salarial, a ênfase do investimento passou a incidir nas pessoas, através da abertura de concursos. Essa política, que começou a materializar-se ainda em 2016, teve uma tradução mais intensa em 2017 e 2018 com a abertura de concursos distribuídos de uma forma equilibrada entre, por um lado, docentes e investigadores, e, por outro, pessoal técnico, administrativo e de gestão.

Nos docentes e investigadores houve a preocupação de, também equitativamente, repartir o esforço entre recrutamento (com o objetivo de atrair talento e proceder ao necessário rejuvenescimento de quadros) e reconhecimento do mérito, concedendo oportunidades de promoção às pessoas depois de muitos anos sem concursos. Os editais vêm contemplando a exigência de uma "carta de missão", essencial para uma alteração de mentalidades na relação de cada um com a instituição, desiderato que, aliás, importa aprofundar.

No que respeita aos colaboradores técnicos, administrativos e de gestão visou-se conciliar a posição com o conteúdo funcional exercido; a par da reposição de quadros tornada imprescindível, quer por aposentação, quer por questões de competitividade do mercado como é mais explícito na área de informática. Alguns concursos pretenderam, ainda, resolver casos de precariedade. Esta política está em consonância com o que foi feito ao longo de todo o ciclo, no sentido de reduzir as situações de vínculo não permanente ao estritamente necessário e consignado pela lei. Outros concursos foram originados por projetos, entretanto aprovados, que prevêm, felizmente, novas contratações. Houve, igualmente, concursos abertos para cargos de dirigentes em comissões serviço findas e que tivessem já atingido, pelo menos, nove anos no exercício do cargo.

Esta política foi, ampla e sucessivamente, consensualizada em sede de Conselho de Diretores e com a Comissão de Trabalhadores; e foi objeto de interações aprofundadas com dirigentes de Serviços e de Unidades Orgânicas.

Mais capacitados para sermos mais competitivos para, de um modo sustentado, podermos ser crescentemente mais úteis à sociedade com quem temos que estar em osmose: foi assim que interpretámos o nosso papel ao longo do ciclo que agora termina. Apetrechámo-nos com equipamentos de ponta e edifícios modernos e estamos dotados de recursos humanos de alta qualidade, detendo um ambiente físico e humano que só nos pode orgulhar. Atratividade, competitividade, mais atividade, sustentabilidade são conceitos que têm que se realimentar uns aos outros, positivamente. Para tal precisamos não só de pensamento estratégico, mas também de planeamento estratégico; e de políticas concretas; e de planos de ação, calendarizados no tempo e com metas quantificadas. Foi o que tentámos fazer, sempre: a partir de ideias, com ideais, porém com pragmatismo.

As universidades têm que mover-se no contexto internacional, sabendo-se que existe uma correlação forte entre a qualidade da instituição universitária e o seu grau de internacionalização. O papel das redes e do relacionamento bilateral e multilateral com boas instituições estrangeiras é determinante para tal. Nesse aspeto, a UA vem a fazer um excelente caminho, de que são provas a consistente posição nas 100 melhores (e primeira nacional) de entre as universidades com menos de 50 anos; e a recente entrada no ranking de Xangai. Somos assim, cada vez mais, uma instituição de referência nacional que essa inserção nas 500 melhores do mundo e essa pertença à elite 1% melhor das jovens reforça.

Todavia, as instituições de Ensino Superior têm, igualmente, que saber exprimir-se nos planos regional e local, assumindo cada vez mais a sua responsabilidade social e constituindo-se como entidades nucleares de formação e inovação, precursoras e forças motrizes do desenvolvimento e da criação de

riqueza. Foi para isso que trabalhámos, ao longo destes anos, para que a Universidade de Aveiro se fosse transformando gradualmente na Universidade Cívica que não podemos deixar de querer ser.

Foi um privilégio ter contado com a colaboração de tantas e tantos, foi uma honra ter podido servir esta Universidade enquanto Reitor. Agradeço-lhe, com afeto, a colaboração que prestou à Universidade de Aveiro e a mim próprio no exercício das minhas funções, desejando à UA e a toda a comunidade os maiores sucessos.

Manuel António Assunção