Plano de Atividades e Orçamento

Universidade de Aveiro 2020

universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Plano de Atividades e Orçamento

Universidade de Aveiro 2020

Título
Plano de Atividades e Orçamento –
Universidade de Aveiro, 2020

Autor
Reitoria da Universidade de Aveiro

Design e serviços de pré-impressão
Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas
Universidade de Aveiro

Edição
Dezembro 2019

universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Índice

Enquadramento 9
Objetivo estratégico (OE1) – Uma UA mais humana, uma UA melhor 11
Linha estratégica (OE1_LE1) – Promover a comunicação 11
Linha estratégica (OE1_LE2) – Promover e valorizar a qualidade 12
Linha estratégica (OE1_LE3) – Dinamizar a comunidade de antigos alunos 12
Linha estratégica (OE1_LE4) – Promover a participação e a cidadania 13
Linha estratégica (OE1_LE5) – Reforçar a ação social 14
Linha estratégica (OE1_LE6) – Promover a atividade física 14
Objetivo estratégico (OE2) – Uma UA que antecipa o futuro 17
Linha estratégica (OE2_LE1) – Garantir uma oferta formativa inovadora para todos os públicos 17
Linha estratégica (OE2_LE2) – Atrair os melhores estudantes 18
Linha estratégica (OE2_LE3) – Promover o sucesso escolar e o desenvolvimento integral dos estudantes 19
Linha estratégica (OE2_LE4) – Consolidar a cultura de investigação 21
Linha estratégica (OE2_LE5) – Fortalecer as carreiras na UA 22
Linha estratégica (OE2_LE6) – Promover a investigação inter e transdisciplinar 23
Linha estratégica (OE2_LE7) – Ligar a investigação da UA com o mundo 24
Linha estratégica (OE2_LE8) – Contribuir ativamente para o desenvolvimento regional 25
Linha estratégica (OE2_LE9) – Ligar a investigação e o ensino aos objetivos de desenvolvimento sustentável 27
Linha estratégica (OE2_LE10) – Reforçar o empreendedorismo 28
Objetivo estratégico (OE3) – Uma UA sustentável 33
Linha estratégica (OE3_LE1) – Tornar a sustentabilidade um desígnio de todos 33
Linha estratégica (OE3_LE2) – Investir na manutenção e reabilitação do património 33
Linha estratégica (OE3_LE3) – Reforçar o financiamento 34
Linha estratégica (OE3_LE4) – Promover e avaliar a eficiência, eficácia e economia da aplicação dos recursos 34
Orçamento 37
Siglas e abreviaturas 39

Enquadramento

No passado, a prosperidade de um país dependia das riquezas naturais que as suas fronteiras encerravam. Em pleno século XXI, há muito que os metais preciosos ou o petróleo deixaram de ser infalíveis indicadores de riqueza. A principal matéria-prima da atualidade é o conhecimento.

As instituições de ensino superior contam-se entre os principais produtores de conhecimento e são essenciais para o futuro de qualquer região ou país. As pessoas, sobre quem recai a responsabilidade da produção e transmissão de conhecimento, adquiriram neste contexto uma inegável centralidade. Na economia baseada no conhecimento, a educação tornou-se a principal garantia de sucesso. Quando discutimos educação, discutimos o futuro.

Ao longo da sua história ainda recente, a Universidade de Aveiro (UA) tem-se afirmado como uma instituição dinâmica e aberta, voltada para o futuro, mas que se tem sabido manter fiel a uma visão fundadora assente em dois pilares: a internacionalização e a proximidade com a região.

É no panorama internacional que a UA tem de encontrar o seu espaço e afirmar o seu mérito. Ao fazê-lo, cria condições para colocar esse mérito ao serviço da sua região e país. Qualidade e mérito à escala global – refletidas localmente.

O conhecimento transforma a sociedade. Essa transformação torna a sociedade ainda mais ávida de conhecimento, originando ciclos de transformação que são cada vez mais rápidos. Para acompanhar as mudanças não basta ter qualidade e mérito, global ou local; é preciso reagir depressa. Estamos a atravessar o período de mudança mais rápida da história da humanidade e parar um momento significa ficar irremediavelmente para trás.

O plano de atividades da UA para 2020, de forma coerente com o plano estratégico para o quadriénio, dá resposta aos desafios e exigências da sociedade e da economia do conhecimento sem deixar de procurar antecipar o futuro de forma sustentável.

As condicionantes orçamentais são severas. Há um conjunto de alterações legislativas publicadas em 2019, ou em anos anteriores, que só produzem impacto em 2020. A transferência para o Orçamento de Estado de uma parte desse impacto aumenta a despesa do Estado com o Ensino Superior, mas não aumenta a dotação líquida das próprias instituições. Por exemplo, a redução das propinas em 2019 foi acompanhada de um reforço do orçamento das instituições de ensino superior, mas destinado a equilibrar o corte na receita das propinas. Um aumento da despesa com as universidades não implica um aumento igual do orçamento das mesmas.

É verdade que 2019 foi um ano de enormes dificuldades de execução, devido a atrasos inéditos de reembolso de despesa. É verdade que as condicionantes orçamentais deixam antever um ano de 2020 particularmente difícil, mas se não soubermos onde queremos chegar, nunca encontraremos um bom caminho.

A centralidade das pessoas e do conhecimento, a prioridade que concedemos a ações que vão ao encontro do futuro e a atenção dada à sustentabilidade são pilares sólidos sobre os quais este plano assenta – e que balizam o caminho que, com toda a comunidade UA, nos propomos percorrer.

Objetivo estratégico (OE1) – Uma UA mais humana, uma UA melhor

Linha estratégica (OE1_LE1) – Promover a comunicação

Ações a desenvolver:

A comunicação é um elemento chave no seio das organizações e melhorá-la é da maior importância. Neste contexto, deve contemplar-se a dimensão interna e a dimensão externa. A primeira é essencial para a apropriação pela comunidade de tudo o que se cria e ocorre na UA. A segunda é um veículo da afirmação institucional da UA, tanto a nível regional, como, e principalmente, a nível nacional e internacional. Em particular, a projeção da UA através dos órgãos de comunicação social deverá ser substancialmente melhorada.

Tal como previsto no ano de 2019, as ações promocionais, fazendo parte de uma estratégia de comunicação, requerem o estudo, a conceção e a produção de novos materiais promocionais em língua portuguesa, língua inglesa e em outras línguas que se justifiquem no quadro da estratégia de internacionalização. Durante 2020, serão levadas a cabo ações de sensibilização para a importância da comunicação de ciência no âmbito das unidades de investigação (UI) e dos projetos de investigação (presença online, conteúdos audiovisuais, portfólios, relatórios de atividades, material de divulgação em suporte de papel, etc.).

Em 2020 será concluído o novo portal da UA. O novo design proporciona uma imagem jovem e dinâmica, sobretudo em dispositivos móveis. O novo portal contemplará todas as valências da instituição, com soluções tecnológicas inovadoras e um visual mais apelativo a todos os públicos da UA.

Os Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (SCIRP) manterão no seu plano de ação o objetivo de aumentar a visibilidade e presença da UA nas redes sociais, em especial no *Instagram* e *Facebook*, onde a UA tem já uma presença forte e sólida, bem como no *Twitter*, *Linkedin* e *YouTube*, redes em que a UA pretende ter uma presença mais ativa e aumentar o número de seguidores.

Encontram-se já em produção, com conclusão prevista em 2020, um conjunto de vídeos sobre a instituição com vista a sistematizar e reforçar aquilo que de melhor se faz na UA.

Com o objetivo de facilitar o aumento da construção de notícias sobre as diversas atividades e criações da UA e de ajudar a promover a imagem da instituição, será criado um sítio com todos os eventos a decorrer na UA em cada dia.

Dando continuidade ao trabalho desenvolvido em 2019, serão implementadas soluções tecnológicas que visem a melhoria do relacionamento com os potenciais interessados em estudar e investigar na UA.

Linha estratégica (OE1_LE2) – Promover e valorizar a qualidade

Ações a desenvolver:

Promover-se-ão os valores e atitudes inerentes à qualidade, de forma a fortalecer uma cultura interna de qualidade, favorecer o desenvolvimento de atitudes e competências profissionais e estimular a criatividade e a inovação.

Continuaremos o trabalho conducente à eficiente recolha de dados institucionais para produzir informação que permita, de forma central e transparente, o visionamento da atividade da UA em todas as áreas de intervenção e que potencie a tomada de decisão, tendo em vista a melhoria contínua. Dever-se-ão aumentar os procedimentos ajustados à meta-avaliação, principalmente nas áreas de investigação e inovação, de colaboração interinstitucional e com a sociedade. Tendo sido elaborados indicadores teóricos internos de garantia da qualidade inerentes à investigação e inovação e à cooperação com a sociedade, em 2020 ativaremos esses modelos, colocando à disposição da comunidade académica o resultado dos mesmos.

Implementaremos, em 2020, os objetivos do Fórum para a Qualidade, criado em 2019. Promover-se-á a ligação entre as estruturas de governo e gestão centrais e locais, contribuindo para o alinhamento de estratégias e para o estabelecimento de compromissos institucionais.

A revisão do Manual para a Qualidade (MQ), iniciada em 2019, será concluída em 2020. A proposta de revisão do MQ é da responsabilidade do Fórum para a Qualidade. A nova versão contemplará uma atualização relativa aos novos processos de garantia interna da qualidade introduzidos no Sistema Interno de Garantia da Qualidade da UA (SIGQ_UA), bem como à forma como o Sistema está organizado (atores envolvidos e procedimentos em vigor). A nova versão do MQ irá remeter para anexos ou hiperligações a documentação de natureza estatutária ou regulamentar.

Em 2020, será realizado um Workshop sobre a Garantia da Qualidade na UA, com enfoque na ligação entre as estruturas central e local, que permita pensar e discutir estratégias para desenvolver, promover e sustentar a cultura da qualidade numa instituição de ensino superior.

Implementar-se-á um Laboratório de Experimentação, envolvendo Administração e serviços, para explorar oportunidades de melhoria e repensar em permanência os instrumentos de gestão e os procedimentos. Pretende-se assim instaurar uma cultura de mudança e uma consciência crítica, que incentive a inovação e a criatividade, aumentando a partilha entre serviços, unidades e outras estruturas, com o envolvimento da comunidade.

Linha estratégica (OE1_LE3) – Dinamizar a comunidade de antigos alunos

Ações a desenvolver:

O Gabinete do Antigo Aluno (GAA) é a unidade de coordenação das atividades da Rede *Alumni* UA e tem como principal objetivo a dinamização da relação entre a UA e os seus *alumni*. Dando seguimento ao trabalho iniciado em 2019, as atividades previstas para 2020, neste âmbito, dizem respeito à comunicação, ao *networking* e à criação de sinergias. Relativamente à comunicação, assistiremos ao reavivar da *Newsletter* Rede *Alumni UA* com periodicidade quinzenal, com destaque para as entrevistas a antigos alunos e enfoque no empreendedorismo, na investigação e nas ofertas de emprego.

Introduziremos, também, o Dia do Antigo Aluno/Festa Família UA. Num ambiente descontraído, com atividades culturais e desportivas, receberemos os *alumni* e suas famílias nos *campi* UA. Criaremos também os Percursos *Alumni*, em formato de conferência, para troca de experiências entre antigos alunos. O objetivo é criar uma consciência de ligação com a *alma mater*. O público-alvo é, essencialmente, constituído por alunos e alunos finalistas, mas também pela comunidade UA e público em geral.

Instituiremos a figura de Embaixador *Alumni* da UA, de forma a reconhecer quem tenha contribuído para o prestígio nacional e internacional da UA e tenha condições e disponibilidade para ajudar a afirmar a UA no mundo, ligando-a aos locais onde vive e trabalha, de forma a construir uma visão estratégica global. No quadro da estratégia de internacionalização, a Rede *Alumni* UA espalhada pelo mundo pode vir a desempenhar um papel muito relevante, pelo que desenvolveremos esforços para a dinamizar, avaliando inclusivamente a possibilidade de realizar encontros no estrangeiro.

De forma a alcançar o maior número de antigos alunos, dar-se-á continuidade à campanha de atualização das bases de dados da UA, nomeadamente no Sistema Integrado de Gestão do Acompanhamento dos Antigos Alunos, integrado na Rede *Alumni* UA.

No âmbito da empregabilidade, o Observatório do Percurso Socioprofissional dos Diplomados UA vai continuar a elaborar do relatório referente à empregabilidade dos diplomados no quadriénio 2014/15 a 2017/18.

Linha estratégica (OE1_LE4) – Promover a participação e a cidadania

Ações a desenvolver:

Procuraremos o desenvolvimento integral dos estudantes estimulando a sua participação em ações de voluntariado. O Programa de Voluntariado da UA integrará os diferentes projetos já existentes, de forma a facilitar e agregar este tipo de iniciativas. Para tal, serão desenvolvidas duas bolsas: uma bolsa de voluntários e outra de projetos de voluntariado. Estes projetos poderão ser promovidos pela UA ou por parceiros da UA, como a Associação Académica da UA (AAUAv) ou a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, em articulação com a região, entidades externas e os Serviços de Ação Social da UA (SASUA).

Queremos tornar os *campi* em espaços de convivência e convergência de pessoas, incentivando ao estudo, à partilha de experiências e ao intercâmbio cultural. Nesta linha, pretende-se continuar a aposta no acolhimento aos novos estudantes.

A criação de percursos culturais que contemplem a arquitetura da UA permitirá divulgar e valorizar o seu património. Desenvolver-se-á uma aplicação móvel para divulgação do património da UA e que funcione também como ferramenta de navegação dos *campi*.

A valorização do património da UA exige um trabalho contínuo de transformação e manutenção. A elaboração de um plano de intervenção nos *campi*, com cronogramas de longo prazo, permitirá melhorar a gestão dos espaços e o tipo de intervenção necessária. Este plano deve prever a intervenção no edificado baseada nos princípios da economia circular no setor da construção, respondendo aos desafios atuais de sustentabilidade ambiental e eficiência energética. A relação

do edificado com o espaço exterior deve ser assegurada, para o que é fundamental a atualização do plano paisagístico da UA.

Linha estratégica (OE1_LE5) – Reforçar a ação social

Ações a desenvolver:
A UA, na prossecução da sua missão, confronta-se com a necessidade de garantir alojamento, alimentação de qualidade, apoio médico e condições propícias à atividade física por parte dos estudantes e demais membros da sua comunidade.

No que respeita ao alojamento, é premente reabilitar, recuperar e otimizar espaços existentes e desenvolver o projeto de construção de novas residências na zona do Crasto.

A alimentação continua a ser um dos alicerces estruturais no reforço da Ação Social, e, nesse sentido, continuar-se-á a promover uma alimentação saudável, bem como o aumento de tempo de convívio e partilha entre as pessoas. Pretende-se continuar a aumentar a procura nas cantinas, atuando na melhoria da qualidade das refeições servidas e na redução do tempo de espera no atendimento.

Quanto ao apoio médico, pretende-se fomentar a prevenção, bem como a promoção da saúde e hábitos de vida saudável, incluindo a atividade física e o desporto, enfatizando a importância da articulação com os cuidados primários da região e com o Centro Hospitalar do Baixo Vouga (CHBV). Para tal, implementar-se-á um protocolo com o Agrupamento de Centros de Saúde do Baixo Vouga e o CHBV para melhorar o apoio médico aos estudantes deslocados, garantindo um acesso facilitado ao Sistema Nacional de Saúde. As intervenções ao nível dos contextos ocupacionais continuarão a constituir um dos pilares da saúde ocupacional.

Linha estratégica (OE1_LE6) – Promover a atividade física

Ações a desenvolver:
O desporto tem impacto na saúde, no bem-estar, na dinamização da vida nos *campi*, na imagem e na atratividade da UA. Além disso, facilita a integração e a inclusão, e aproxima nacionalidades e culturas.

O modelo de desporto da UA abrange o desporto adaptado, desporto informal e desporto no âmbito das Competições Nacionais Universitárias (CNU) organizadas pela Federação Académica de Desporto Universitário (FADU).

O desporto adaptado tem como objetivo garantir que todos os estudantes, independentemente da sua condição física ou saúde, possam praticar atividades desportivas. Na UA já existe disponível a modalidade de vela adaptada, em parceria com o Sporting Clube de Aveiro, e o *Polybat* no Pavilhão Aristides Hall. A recente disponibilização de cadeiras de rodas para a prática do basquetebol em cadeiras de rodas vai permitir a promoção da prática desta modalidade, em parceira com o CHBV e a Associação de Basquetebol de Aveiro.

A atividade física informal permite uma aproximação às comunidades locais. Desenvolver-se-á um programa mais alargado com a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA) e com a Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção Aveiro-Norte (ESAN), através de *pivots* nestas escolas, conjugando a atividade física, por exemplo *basket* 3x3, com atividades de *Street Art*. Neste âmbito realizar-se-ão iniciativas como o II BTT Urbano, caminhadas entre o Campus de Santiago e o Parque de Ciência e Inovação (PCI), atividades envolvendo as bicicletas da UA e a participação na organização da II Maratona de Aveiro.

O desporto universitário inclui competições de âmbito regional, nomeadamente as internas à UA, mas também de âmbito nacional. Ao nível das competições internas será continuado o apoio à Taça UA, cuja organização é da AAUAv. Os CNU, organizados pela FADU, passarão a ser da responsabilidade dos SASUA. Nesse sentido, reorganizar-se-á o Núcleo do Desporto dos SASUA. Esta reorganização do desporto, em conjugação com o Decreto-Lei n.º 55/2019, de 24 de abril e o Regulamento da UA n.º 838/2019, exige a revisão do regulamento das instalações desportivas da UA, do regulamento interno para a competição no âmbito do desporto universitário e da agilização processual do requerimento do estatuto estudante atleta junto dos Serviços de Gestão Académica (SGA).

Também se iniciará a organização, em articulação com a AAUAv, do Campeonato Europeu Universitário de Basquetebol a realizar no verão de 2021 na UA.

As atuais infraestruturas desportivas da UA necessitam de qualificação e ampliação. O estado de degradação de algumas, como a pista de atletismo, e a sobrelotação de outras, como o Pavilhão Aristides Hall, requer intervenções nesta área e a construção de equipamentos multiusos, que serão também utilizados em outras atividades como eventos culturais ou académicos.

Continuar-se-á a promover a utilização das instalações desportivas da UA, incluindo alojamentos e refeitórios, por entidades externas.

Objetivos operacionais, indicadores e metas para o objetivo estratégico "Uma UA mais humana, uma UA melhor"

OE1 – Uma UA mais humana, uma UA melhor

OE1_LE1 – Promover a comunicação

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Aumentar a visibilidade da UA	Presença da UA em órgãos de comunicação de projeção nacional	Aumento de 5%
	Número de seguidores da UA no *Instagram*, *Twitter*, *Linkedin*, *Facebook*	Aumento de 8%
OO_2 – Promover a imagem jovem e dinâmica da UA	Criação do novo site da UA, com soluções tecnológicas inovadoras e uma imagem jovem e dinâmica	1
OO_3 – Aumentar a sistematização na recolha de informação sobre as atividades e criações da UA	Criação de um site contendo todos os eventos a ocorrer na UA em cada dia	1

OE1_LE2 – Promover e valorizar a qualidade

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Promover um funcionamento mais eficiente da UA	Avaliação de eficiência dos Serviços da UA	2 serviços
	Criação de novas lideranças ao nível dos TAG (com preocupações de eficiência)	6
OO_2 – Promover a ligação entre as estruturas central e local de governo e gestão, ao nível da Qualidade	Número de ações realizadas para promoção da ligação entre as diferentes estruturas de governo e gestão	4
OO_3 – Melhorar a descrição e transparência do SIGQ_UA	Introduzir uma nova versão do Manual da Qualidade	1

OE1_LE3 – Dinamizar a comunidade de antigos alunos

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Reforçar a Rede *Alumni*	N.º de Embaixadores *Alumni* UA	5

OE1_LE4 – Promover a participação e a cidadania

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Fomentar a prática de voluntariado	N.º de participantes	150
	N.º de atividades de voluntariado	10
OO_2 – Aumentar os espaços de estudo na UA	N.º de salas Estudo24	mais 1
OO_3 – Estratégia da UA para a cultura	N.º de atividades culturais	Aumento de 10%
	N.º de visitantes	11.000
OO_4 – Aumentar a acessibilidade dos *campi*	N.º de espaços acessíveis	2
OO_5 – Planear e coordenar os projetos de toda a atividade relacionada com o edificado físico da UA	N.º de edifícios intervencionados	6
	N.º de espaços exteriores intervencionados	5

OE1_LE5 – Reforçar a ação social

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Melhorar a promoção e prevenção em saúde	N.º de consultas Medicina Geral e Familiar	1.200
OO_2 – Potenciar a Saúde Ocupacional	N.º de contextos de trabalho intervencionados	3
OO_3 – Promover uma alimentação saudável	Aumentar o n.º de refeições das cantinas	5%

OE1_LE6 – Promover a atividade física

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Estabelecer uma estratégia da UA para o desporto	N.º de modalidades CNU	25
	N.º de atletas	350
OO_2 – Qualificar as infraestruturas existentes	N.º de intervenções de qualificação	4
OO_3 – Construção da Nave	Construção da NAVE	1
OO_4 – Promover a prática desportiva	N.º de estudantes praticantes de atividade física regular	5%

Objetivo estratégico (OE2) – Uma UA que antecipa o futuro

Linha estratégica (OE2_LE1) – Garantir uma oferta formativa inovadora para todos os públicos

Ações a desenvolver:

O crescimento da oferta de ensino a distância obriga a uma reflexão sobre os modelos de ensino e a uma discussão sobre a atratividade da oferta formativa da UA para públicos cada vez mais heterogéneos: de diferentes idades, de diferentes culturas e geografias, de diferentes níveis de habilitação e com interesses e expectativas distintos. A publicação do Regime Jurídico do Ensino Superior ministrado a distância (Decreto-Lei n.º 133/2019, de 3 de setembro) mereceu e merecerá atenta consideração.

A oferta formativa da UA resulta do esforço e criatividade das unidades orgânicas (UO) – escolas e departamentos – e de estruturas complementares como a UNAVE – Associação para a Formação Profissional e Investigação da Universidade de Aveiro ou UINFOC – Unidade Integrada de Formação Continuada da Universidade de Aveiro. Esse esforço será apoiado com a criação de *fora* de discussão para a inovação na oferta formativa.

Ao nível da oferta formativa conferente de grau, criar-se-ão os ciclos de estudos que substituirão os atuais mestrados integrados na área da engenharia, como consequência das alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto.

O lançamento em 2019, de forma participada, das "Bases para a reestruturação dos atuais mestrados integrados", um conjunto de princípios orientadores e uma matriz comum para os novos ciclos de estudos, incutiu uma identidade UA na oferta formativa na área da engenharia. Em 2020, explorar-se-á o potencial das novas estruturas curriculares: as unidades curriculares de "Introdução à Engenharia…", "Competências Transferíveis" e "Projeto".

Relativamente à formação continuada, concluir-se-á a reestruturação da atual UINFOC, clarificando as suas atribuições quanto à aprendizagem contínua, permanente e ao longo da vida, fomentando a interligação e cooperação entre as UO da UA e as autarquias, empresas e sociedade em geral.

O esforço de diversificação da oferta formativa da UA em 2020 também fica marcado pelo início da execução do projeto Universidade Europeia ECIU. Um dos objetivos é o de criar ofertas formativas de duração variável, definindo o portefólio de microcredenciais da UA, que poderá ter um âmbito de aplicação mais lato do que a Universidade Europeia ECIU.

Promover-se-á a criação de Unidades Curriculares Partilhadas (UCP), entendidas como unidades curriculares ministradas por docentes de mais do que uma UO e cujos estudantes poderão também ter origem em mais de uma UO, bem como a inclusão nos planos de estudos da unidade

curricular "Opção Livre". A sincronização destas unidades curriculares nos horários abre uma oportunidade para reforçar a marca da interdisciplinaridade na UA.

Aproveitando o impulso gerado pelo projeto Universidade Europeia ECIU e pelos trabalhos de preparação dos programas europeus que decorrerão do novo Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027, procurar-se-á aumentar o número de unidades curriculares lecionadas em língua inglesa e valorizar os Pacotes de Mobilidade/*Exchange Packages*, inclusivamente para públicos que procurem uma formação complementar de curta duração.

Linha estratégica (OE2_LE2) – Atrair os melhores estudantes

Ações a desenvolver:

A promoção de novas estratégias de recrutamento de estudantes, a introdução de novos mecanismos de divulgação da UA, a dinamização da Rede *Alumni* UA e a inovação na oferta formativa, como descrito na linha estratégica anterior, aliados a uma experiência de ensino-aprendizagem diferenciadora, permitirão à UA melhorar a sua atratividade.

A análise da realidade demográfica regional revela a necessidade de, em colaboração com as autarquias, empresas e organizações da sociedade civil da região, se incentivar a frequência de cursos de ensino superior e a necessidade de alargar a base de recrutamento da UA, tornando-a mais atrativa para estudantes de outras origens.

Dever-se-á manter a trajetória de crescimento quanto à atração de estudantes de nacionalidade estrangeira, e em particular dos inscritos para realizar um curso completo. Em 2018/2019, o número de estudantes estrangeiros ultrapassou pela primeira vez a barreira dos 2.000. Os esforços de comunicação, o novo portal da UA, a manutenção da política de bolsas, a simplificação dos processos de candidatura e a revisão das regras de atribuição de bolsas de incentivo terão contribuído para isso.

Em 2020, desenvolver-se-ão novas ações de modernização dos SGA, o que contribuirá para a melhoria contínua no acompanhamento e na simplificação dos processos de candidatura. Ao nível da comunicação, continuar-se-á o esforço de melhoria do relacionamento com potenciais candidatos à UA, quer ao nível da organização das equipas quer ao nível das ferramentas tecnológicas que o suportam.

Realizaremos em 2020 uma cerimónia exclusivamente dedicada a reconhecer e premiar o mérito académico dos estudantes da UA, dando o devido protagonismo aos premiados e aos patrocinadores, à semelhança do que foi feito em 2019. Procurar-se-á alargar o conjunto de prémios, trabalhando com as UO e diretores de curso.

O novo Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027 e os programas europeus associados constituirão uma boa oportunidade para elevar o perfil dos parceiros internacionais com impacto nos estudantes em programas de mobilidade *incoming*. Esse trabalho será iniciado em 2020, em articulação com as UO.

Linha estratégica (OE2_LE3) – Promover o sucesso escolar e o desenvolvimento integral dos estudantes

Ações a desenvolver:

O sucesso escolar e o desenvolvimento integral dos estudantes caracterizam a experiência de ensino e aprendizagem que a UA quer proporcionar, de forma diferenciadora.

O bem-estar dos estudantes e da comunidade em geral é importante para esse fim, como se desenvolveu em OE1 – Uma UA mais humana, uma UA melhor. Mas é fundamental dispor de uma oferta formativa plural, atrativa e inovadora, com melhores espaços para o ensino e aprendizagem, bem como melhorar continuamente as práticas pedagógicas.

Quanto aos espaços para o ensino e aprendizagem, e além da essencial manutenção do edificado e equipamentos, serão identificados em 2020 "espaços flexíveis de aprendizagem» onde os docentes possam explorar novas metodologias. Disponibilizar-se-á, no Departamento de Educação e Psicologia, um espaço que funcionará como Laboratório de Metodologias e Aprendizagem (LMA@UA), aberto à comunidade docente. Pela importância crescente que o trabalho autónomo (ainda que orientado) dos estudantes assume, continuar-se-á o esforço de criação de espaços como os E24, colocados à disposição dos estudantes em 2019.

O trabalho em práticas pedagógicas, que dará continuidade ao esforço iniciado em 2019, desenvolver-se-á em torno de quatro eixos principais: i) formação e atualização; ii) observação por pares; iii) comunidades de prática; e iv) valorização e incentivo.

O Programa de Formação e Atualização Pedagógica, cuja sessão inaugural de apresentação se realizou no final de 2019, terá em 2020 o seu primeiro ano completo de implementação. Abordará diferentes temas e incluirá diferentes formatos de formação. Relativamente ao Programa de Observação por Pares, analisar-se-ão os primeiros resultados do projeto-piloto. Estudar-se-ão os mecanismos de criação de comunidades de práticas, para partilha de experiências sobre determinadas práticas pedagógicas. Quanto à valorização e incentivo, avançar-se-á no início de 2020 com a discussão pública e divulgação das regras de atribuição de um prémio de reconhecimento de práticas pedagógicas de excelência e um programa de financiamento a projetos de inovação pedagógica. Criar-se-á um "selo de qualidade" para distinguir as unidades curriculares em "Situação Relevante – Boas Práticas", no âmbito do Sistema de Garantia de Qualidade.

Ainda na dimensão das práticas pedagógicas, o destaque vai para dois esforços ao nível europeu que serão muito relevantes em 2020: a Universidade Europeia ECIU, em cujo âmbito se desenvolverá, com empresas e sociedade e na rede de universidades envolvidas, uma abordagem *Challenge Based Learning*. Destaque ainda para o ColLab – *Collaborative Platform for Teaching Innovation in Higher Education*, que a UA lidera desde o primeiro momento e que criará uma plataforma colaborativa de partilha de práticas pedagógicas no ensino superior a nível europeu. A posição nacional da UA nesta temática será reforçada com a organização, em 2020, do 7.º Congresso Nacional de Práticas Pedagógicas no Ensino Superior.

Este conjunto de ações de desenvolvimento pedagógico promoverá a transição para um processo de ensino e aprendizagem cada vez mais centrado no estudante, visando, além dos

conhecimentos nucleares, a interdisciplinaridade, o interculturalismo, a responsabilidade social, a ligação à investigação e a vocação empreendedora.

Pretende-se ainda aumentar a abrangência e a eficácia do projeto "Observatório do Percurso dos Estudantes", transformando-o num mecanismo mais completo de monitorização do sucesso escolar para os diferentes anos curriculares e níveis de ensino. Quer-se, também, aumentar a eficácia do Observatório na prevenção do abandono escolar, introduzindo alterações no método de disponibilização dos dados aos diretores de curso, estimulando a sua utilização, fornecendo a informação aos SGA e SASUA, para que possam agir preventivamente na presença de marcadores de risco.

O PT-UA – Programa de Tutoria da Universidade de Aveiro tem contribuído para posicionar a UA como uma das instituições de referência quanto a estes programas. A UA tem assumido um papel de liderança na Rede Portuguesa de Mentoria/Tutoria Interpares no Ensino Superior. A tutoria e a mentoria são relevantes em diferentes dimensões da vida de um estudante – estudar, viver e empreender. Ao nível do estudo, o PT-UA tem implementado dinâmicas de apoio por pares que serão cada vez mais relevantes no ensino e aprendizagem. Em 2020, continuar-se-á a olhar para o PT-UA, visando a sua melhoria contínua e a capacitação de tutores e mentores. Considerando o número crescente de estudantes de nacionalidade estrangeira a ingressar em cursos de licenciatura e/ou mestrado, desenhar-se-á uma variante do PT-UA dirigida a estes estudantes, como parte do objetivo de os acolher e integrar melhor. A organização pela UA do Seminário Internacional de Mentoria (II SIM'20) permitirá refletir sobre estas práticas e identificar oportunidades de melhoria.

A exposição dos estudantes a diferentes culturas e realidades é um fator crítico na formação para a integração na sociedade global em que vivemos. Incrementar-se-á o número de estudantes envolvidos em programas de mobilidade *outgoing*, procurando equilibrar o número de estudantes envolvidos em programas de mobilidade *incoming* e *outgoing*.

A importância do desenvolvimento de competências transferíveis (*generic hard skills e soft skills*) é conhecida. Como resultado da reflexão realizada em 2019 e da auscultação de parceiros internacionais, em 2020 instalar-se-á na UA um mecanismo de certificação das competências transferíveis. Inspirado em princípios de *gamification*, e tendo nas estruturas estudantis um parceiro fundamental, o programa incentivará os estudantes a colecionarem "crachás" de participação em diferentes atividades. Estas ações integradas deverão contribuir, significativamente, para o empenho e sucesso dos estudantes.

Na prossecução das três linhas estratégicas diretamente associadas ao processo de ensino e aprendizagem (OE2_LE1, OE2_LE2 e OE2_LE3), o Fórum de Ensino e Aprendizagem@UA | Teaching & Learning Forum@UA, que terá em 2020 a sua segunda edição, continuará a ser o ponto de partida para o debate sobre a estratégia a prosseguir na área.

O trabalho em rede com outras instituições de ensino superior, nacionais ou estrangeiras, consolidar-se-á em 2020, posicionando a UA como um nó cada vez mais relevante nestas redes de cooperação e continuar-se-á a avançar, como já aconteceu em 2019, para a realização de atividades conjuntas.

Organizacionalmente, o Núcleo de Ensino e Aprendizagem do Gabinete do Reitor, instituído recentemente, terá o seu primeiro ano completo de atividade ao serviço da melhoria contínua do ensino e aprendizagem.

Linha estratégica (OE2_LE4) – Consolidar a cultura de investigação

Ações a desenvolver:

O sucesso da investigação na UA depende do estabelecimento de objetivos claros pela Reitoria e diretores de UO e UI e da existência de um plano de comunicação e de avaliação da atividade. São também importantes as formas de compensação aos mais bem-sucedidos, nomeadamente, através de atribuição de prémios e diplomas de reconhecimento científico, se possível em colaboração com empresas e associações empresariais.

Promover-se-á a inclusão dos estudantes de 1.º e 2.º ciclos na investigação através da implementação de um Programa de Iniciação à Investigação Científica (PIIC@UA), sempre que possível multidisciplinar, e com os seguintes objetivos: i) conhecer melhor a UA e os seus professores e investigadores; ii) despertar a vocação para a investigação científica e desenvolver competências de investigação e de comunicação; iii) conhecer a importância da investigação no trabalho profissional futuro; e iv) contribuir para a tomada de decisão dos estudantes relativamente ao seu percurso de dissertação ou de doutoramento.

Os estudantes envolvidos no PIIC@UA apresentarão os resultados dos estudos em que participaram no âmbito de projetos de iniciação à investigação durante o *Research Summit*, em sessão realizada especificamente para o efeito, e que será aberta a outras entidades parceiras, nacionais e estrangeiras. Os estágios realizados serão reconhecidos através de um certificado, descrevendo as atividades e sua duração. Cada experiência de estágio com uma duração igual ou superior a 27 horas constará no Suplemento ao Diploma do Estudante.

Em 2020 continuar-se-á a reestruturação dos programas doutorais para que os estudantes de 3.º ciclo iniciem o seu projeto de investigação logo no primeiro ano, potenciando o desenvolvimento de investigação de qualidade e a conclusão das dissertações em devido tempo.

Continuar-se-á o esforço de mentoria para apoiar: i) os estudantes de doutoramento a desenvolver o seu projeto de investigação e a escrever melhores artigos científicos; ii) os investigadores/docentes mais jovens e/ou menos envolvidos na investigação a submeter projetos de investigação a financiamento competitivo, e iii) os outros investigadores/docentes a submeter candidaturas a financiamento muito competitivo (ERC, ITN, entre outros). Estes programas de mentoria envolvem membros da UA e especialistas estrangeiros (e.g., membros das redes onde a UA está integrada) e de algumas instituições de financiamento e publicação nacionais e internacionais.

O programa de bolsas de doutoramento UA, relançado em 2018 e consolidado em 2019, terá agora condições para solicitar programas de trabalho inter e/ou transdisciplinares, para dessa forma fomentar a colaboração entre os membros do corpo docente/investigador e a produção de investigação de qualidade.

A promoção da cultura de Investigação e Desenvolvimento (I&D) junto da sociedade favorece a empregabilidade dos estudantes e a proximidade com a região. Prosseguir-se-á com a promoção da cooperação entre unidades de I&D de áreas de saber diferentes, estimulando a interdisciplinaridade. Investir-se-á na divulgação da investigação produzida na UA, nomeadamente através de publicações de artigos em revistas de elevado fator de impacto, dos prémios e projetos de investigação de relevância, mas também através da organização de ciclos de debates, conferências, expo-

sições e seminários abertos à sociedade. Nessa direção, consolidar-se-á o intercâmbio de docentes e investigadores no âmbito de projetos de parceria internacional e de pequenos estágios de formação pós-graduada para a realização de palestras nas áreas de especialidade dos intervenientes.

Linha estratégica (OE2_LE5) – Fortalecer as carreiras na UA

Ações a desenvolver:
O plano de rejuvenescimento e progressão na carreira docente, iniciado em 2018, assumiu em 2019 especial dimensão. Foram consideradas contratações no âmbito do emprego científico institucional e de professores para os subsistemas Universitário e Politécnico.

Na continuação desta política de rejuvenescimento, em 2020 procurar-se-á consolidar os quadros, quer através dos concursos de promoção quer através da contratação de novos docentes, conforme acordado com os diretores das UO.

O recrutamento é uma área sensível e de grande impacto. O sucesso da UA depende da sua capacidade de atrair e recrutar os melhores. O plano de abertura de concursos reflete as necessidades das diferentes UO, mas também as expectativas dos seus membros. A abertura de lugares permitirá alterar a pirâmide das categorias dos docentes e cumprir os limites previstos nos estatutos de carreira docente.

Continuar-se-á a incentivar a participação dos docentes e investigadores em ações de mobilidade (e.g., ações de cofinanciamento no âmbito do ECIU). Como tal, promover-se-á, junto das UO e das UI, a disseminação das oportunidades de financiamento à mobilidade docente/investigador em instituições localizadas em países e regiões de interesse estratégico para o reforço e expansão da zona de influência da UA.

A valorização das carreiras na UA receberá novo e importante impulso em 2020, quer no que diz respeito ao Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão (TAG), quer no que concerne aos docentes e investigadores.

Proceder-se-á à revisão do Regulamento de Carreiras, Retribuições e Contratação do Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão da UA em Regime de Contrato de Trabalho, de forma a aumentar a motivação e as expectativas de progressão e introduzindo um novo grau de complexidade 4.

Apresentar-se-á um plano interno de formação, já em preparação, que considerará as necessidades de formação obrigatórias ou identificadas como necessárias pelos dirigentes, mas que irá muito além disso. Desenvolver-se-ão ações de grupo para promover a aproximação entre os trabalhadores. Dar-se-á atenção à "formação no feminino", de forma a contrariar ativamente os desequilíbrios de género presentes na UA, bem como à formação para cargos de direção ou de coordenação.

Uma necessidade importante, que se considera transversal à UA, é a orientação e formação de quem chega à instituição ou a um cargo de chefia – quer quanto à atividade de rotina, quer quanto a aspetos específicos ou complementares.

A elaboração de um programa de valorização adequado, inclusivo, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional, que capacite para o desempenho das funções, e com valor orientador para os visados, terá certamente um impacto positivo na instituição e nas pessoas que a ela se dedicam.

O quadro de investigadores da UA foi reforçado muito significativamente. Estão também em curso esforços para reforçar o corpo docente e conferir-lhe um melhor equilíbrio no que diz respeito a lugares de quadro. O objetivo governamental é atingir 50% até 2023. A UA deve chegar a um valor global de 42% em 2020, com a mediana do rácio das diferentes unidades de ensino a evoluir de 32% para 42%, atenuando as assimetrias existentes. O esforço continuará, idealmente acompanhado do recrutamento de novos docentes.

Neste contexto, é essencial promover novas lideranças e orientar os mais novos na sua carreira, de forma a concretizar o potencial de cada novo docente ou investigador o mais cedo possível. O ano de 2020 assistirá ao desenvolvimento de uma nova abordagem à forma como acolhemos, integramos e acompanhamos os novos docentes e investigadores, valorizando a mentoria e o acompanhamento, até aqui dificultadas por um quadro estrangulado que não facilita a diferenciação de funções entre categorias.

Linha estratégica (OE2_LE6) – Promover a investigação inter e transdisciplinar

Ações a desenvolver:
A interdisciplinaridade crescente e a necessidade de intercâmbio de conhecimento exigem instrumentos de incentivo à colaboração e comunicação. Há a necessidade de criar eventos, rotinas e plataformas para que a discussão ocorra e os diferentes saberes se possam cruzar.

O Instituto de Investigação UA, onde terão assento todos os coordenadores de UI, será o fórum de discussão da estratégia da UA para a investigação e para a interdisciplinaridade. O conhecimento aprofundado do que se faz na UA permitirá a cada coordenador desafiar os seus investigadores para novos projetos. Durante o ano 2019 fixaram-se alguns dos recursos humanos que irão dar suporte ao Instituto de Investigação. No ano 2019, as UI foram desafiadas a preparar projetos inter- e transdisciplinares que envolvessem pelo menos quatro unidades e que serão objeto de futuro financiamento. A adesão e motivação foi enorme e global. No ano 2020, colocar-se-ão em marcha alguns destes projetos e outros serão submetidos para financiamento em programas competitivos.

A consolidação da investigação inter- e transdisciplinar envolverá também reuniões dos coordenadores dos grupos de investigação, de seminários científicos e jornadas abertas à participação de todos os investigadores. O *Research Summit* tem vindo a estabelecer-se como o evento em que se discute a investigação que se faz na UA, por investigadores seniores e por estudantes de doutoramento. Em 2019, para além do dia plenário dedicado a um tema agregador das diferentes UI e às intervenções de convidados externos de renome (nacionais e/ou internacionais), houve *pitches* de mais de metade dos estudantes de doutoramento. O objetivo para 2020 é estabelecer o *Research Summit* como a mostra da investigação que se realiza na UA e da dinâmica dos seus programas doutorais.

A Escola Doutoral da UA (EDUA) irá continuar com a implementação de iniciativas que promoverão a inter- e transdisciplinaridade, nomeadamente através do aumento de cursos de

soft skills, cursos piloto de supervisão e *workshops* transdisciplinares (realizados no âmbito da EDUA ou dos programas doutorais com patrocínio da EDUA).

Todas estas iniciativas, enquanto potenciadoras de trabalho interdisciplinar e de cooperação entre os investigadores e as diversas unidades, contribuem também para a melhoria da oferta de formação pós-graduada e a sua projeção internacional.

Linha estratégica (OE2_LE7) – Ligar a investigação da UA com o mundo

Ações a desenvolver:

A internacionalização é uma realidade na UA. Em 2020 teremos um aumento continuado da cooperação e investigação. Continuar-se-á a promover o estabelecimento seletivo de acordos e parcerias com universidades estrangeiras, no quadro dos programas europeus para a cooperação no ensino superior (programa Erasmus+ e outros). Fortaleceremos a intervenção nas redes em que estamos integrados e aumentaremos o número de estudantes e docentes/investigadores em mobilidade, em especial com o projeto Universidade Europeia ECIU, no qual a UA é responsável pela mobilidade. Desenvolver-se-ão esforços junto de outras universidades nacionais e internacionais de modo a que a UA possa integrar ou liderar candidaturas, ao abrigo dos programas existentes, com as universidades parceiras, de forma a assegurar apoio financeiro para as atividades de cooperação.

A cooperação no quadro dos programas de investigação e o acompanhamento das parcerias internacionais, em projetos da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e do Programa Horizonte Europa, será importante para posicionar a UA nas ações de arranque do novo Programa Quadro.

Daremos atenção ao estabelecimento de acordos de colaboração e à participação em redes internacionais estratégicas de cooperação, nomeadamente na Ásia, África e América Latina, tendo em vista a partilha de conhecimento e a criação de consórcios, facilitando desta forma a apresentação de propostas para financiamento ao abrigo de programas bilaterais e multinacionais.

Procuraremos estabelecer acordos e parcerias com universidades e centros de excelência, com especial atenção a universidades de referência, de modo a impulsionar a cooperação e a complementaridade na investigação e na inovação.

Ao nível da EDUA, reforçar-se-á a participação em redes locais e internacionais. Continuará a participar-se na Rede Nacional de Escolas Doutorais (RNED), na *European Industrial Doctoral Schools* (EIDS) e nas atividades do ECIU.

O acompanhamento ativo das políticas internacionais e a capacidade de as influenciar é importante para a UA. Por isso, o Diretor da EDUA, e em alguns casos estudantes, participarão em diversos *workshops* internacionais, nomeadamente da *European University Association – College of Doctoral Education* (EUA-CDE). Durante o ano 2020, serão também preparados vários eventos temáticos, entre os quais o *International Mentoring Foundation for the Advancement of Higher Education* (IMFAHE), o EIDS Workshop e a *Staff Week*.

Linha estratégica (OE2_LE8) – Contribuir ativamente para o desenvolvimento regional

Ações a desenvolver:

A ligação à sociedade e à região é uma marca UA. A criação continuada de mecanismos inovadores de cooperação com o tecido económico e social e as diversas instituições públicas regionais tem resultado em formação e investigação com impacto na economia regional e orientada para as necessidades societais, numa abordagem transversal. A UA tem desempenhado um papel determinante no desenvolvimento económico da região e neste momento estão reunidas as condições necessárias para reforçar esse papel.

A criação do Instituto para a Cooperação concentrará a estrutura organizativa e funcionalidades da UA associadas à terceira missão e permitirá coordenar o conjunto de instrumentos e unidades de interface com a sociedade, aumentando a eficácia da estratégia para a cooperação universidade-sociedade.

O primeiro passo foi dado com a criação da UACOOPERA – unidade transversal para a cooperação com a sociedade, que tem como missão promover e acompanhar as atividades de cooperação da UA, para aumentar o valor social e a aplicação do conhecimento da UA na resposta aos desafios societais e do tecido empresarial.

A cooperação da UA com a sociedade no seu todo, desde as empresas às instituições do setor público e do terceiro setor, está a ser reforçada através de três vertentes fundamentais: i) valorizar o conhecimento gerado pela atividade de I&D; ii) ser ágil e capaz de responder às necessidades da região; e iii) dinamizar o tecido económico regional.

A estratégia para a valorização do conhecimento gerado na UA compreende várias linhas complementares: o apoio aos investigadores, a comunicação das competências de I&D, a interação com as empresas e a adequada gestão da informação daí resultante, a política de gestão da propriedade intelectual e, por fim, o apoio à criação de empresas cujo negócio se diferencia pela aplicação do conhecimento gerado na UA.

É essencial para esta estratégia o desenvolvimento da atividade de transferência de conhecimento e tecnologia. Para tal, a UACOOPERA desenvolveu uma estrutura matricial que conjuga a organização das áreas de especialização científica (ambiente, mar e floresta; saúde, biotecnologia e alimentação; modernização industrial e digital; territórios, economia e cultura), com a lógica das áreas de cooperação (energia e ambiente; floresta; mar; saúde; agroalimentar; produtos e processos industriais; tecnologias de informação, comunicação e eletrónica; artes e culturas; territórios, desenvolvimento e habitat).

Será lançado um concurso para atribuição do prémio "Cooperação UA" e realizado um ciclo de eventos, em cada UO, com o objetivo de apresentar a estrutura UACOOPERA e as suas áreas de atuação.

A aplicação do conhecimento e das competências da UA em projetos de I&D com as empresas, sejam eles financiados por fundos públicos ou por contratos de prestação de serviços, é a base para esta estratégia, que depende da manutenção e expansão da rede de contactos com o exterior. A estruturação e alimentação desta rede apoiar-se-á numa base de dados relativa às diferentes ações de cooperação com entidades externas (prestações de serviço, projetos de I&D conjuntos,

registo e licenciamento de direitos de propriedade intelectual, criação de empresas) assim como potenciais parcerias para futuras cooperações, cruzando as áreas de competência da UA com as suas aplicações. Esta sistematização dos dados disponíveis na UA permitirá desenhar estratégias de valorização por área de intervenção.

A valorização dos resultados de I&D implica o registo de direitos de propriedade industrial, salvaguardando, quer a autoria das invenções quer a possibilidade da sua utilização por terceiros. A transferência de tecnologia produzida pela UA confere aos seus recetores o direito de a usar como elemento diferenciador no mercado, o que justifica o ressarcimento da UA por esta mais-valia. É, por isso, necessário identificar os resultados de I&D que deverão ser protegidos e apoiar e assegurar o financiamento do processo de registo, através de fundos existentes para o efeito no âmbito do Portugal 2020. Tal deverá conduzir à venda ou licenciamento das patentes, marcas e desenhos a empresas.

O regulamento de propriedade intelectual da UA será revisto com o objetivo de clarificar os procedimentos e as responsabilidades dos diferentes intervenientes e de conferir um enquadramento mais favorável à valorização dos direitos de propriedade industrial registados. Será lançado um concurso para elaboração de protótipos, com o objetivo de financiar o amadurecimento dos resultados de I&D mais promissores e facilitar e promover a sua posterior transferência para o mercado.

A valorização do conhecimento e a sua aplicação só será possível se as competências e os resultados da I&D da UA forem divulgados. Será concertada com os SCIRP uma política de comunicação dinâmica, nos meios de comunicação, feiras e eventos temáticos, sem esquecer eventos regionais como o *Techdays*.

A UA deve continuar a apoiar a criação de empresas de base tecnológica que apliquem os resultados de I&D e permitam a continuação da investigação num contexto empresarial, reforçando a imagem da UA como polo de inovação. Estas empresas, cujo destino principal deverá ser a Incubadora de Empresas da UA, deverão surgir por iniciativa própria de investigadores empreendedores ou, preferencialmente, por parcerias entre investigadores e empresas, de forma a aliar experiência de gestão e conhecimento dos mercados com capacidade de inovação radical (este ponto será descrito na Linha Estratégica OE2_LE10 – Reforçar o empreendedorismo).

A UA deve ser capaz de responder às necessidades da região e de constituir-se como um parceiro chave na política de inovação das empresas, com especial enfoque no tecido empresarial da Região de Aveiro. Reforçaremos o contacto com empresas regionais, através da participação ativa nos diversos fóruns de debate de inovação, contribuindo também para a definição de estratégias de inovação e desenvolvimento regional. Os *clusters* sectoriais, as associações empresariais e os laboratórios colaborativos assumem aqui um papel importante, permitindo o contacto com novas empresas, promovendo novos projetos conjuntos e apostando com a UA na inovação como estratégia de diferenciação e de criação de valor.

Para dinamizar o tecido económico regional, a UA desenvolverá esforços para atrair empresas de referência para a região, bem como centros de investigação associados a empresas de base tecnológica, em articulação com o PCI.

Pretende-se para 2020 criar e mobilizar as autarquias, universidades, empresas e governo por forma a criar uma visão comum e um sentido de pertença e de reconhecimento do interesse estratégico do PCI. Um elemento essencial para a materialização desta estratégia será a criação e início de funções do Conselho Científico e Estratégico.

A Incubadora da UA dará continuidade à missão de incentivar e apoiar a criação, o desenvolvimento e o crescimento sustentado de novas empresas, através da promoção de ações de capacitação, da disponibilização de espaços, equipamentos, serviços e de uma rede de parceiros orientados para a criação de valor, em articulação com a UA, sem esquecer a Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA) e a Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (RIERC).

No âmbito da cooperação com as medidas da *StartUP* Portugal, prevê-se o acompanhamento de projetos no âmbito do *StartUP Voucher*, *StartUP Visa* e Vale Incubação.

No âmbito da instalação e operacionalização da *Design Factory* Aveiro (DFA) serão executadas as componentes previstas na candidatura por forma a dar continuidade às atividades de investigação, capacitação e comunicação na área do Design.

Dar-se-á início à lecionação de unidades curriculares no espaço da DFA com uma abordagem transversal, interdisciplinar e pedagogicamente inovadora, reforçando a ligação da DFA com o Departamento de Comunicação e Arte da UA.

Promover-se-á a construção de portfolio de competências e demonstrador da capacidade criativa, técnica, tecnológica, de investigação e de *know-how* da UA, identificando projetos que promovam a integração da DFA na comunidade académica, no tecido empresarial e no sector público.

Para distinguir e estimular o mérito, prevê-se a criação de um prémio de design para a região.

Linha estratégica (OE2_LE9) – Ligar a investigação e o ensino aos objetivos de desenvolvimento sustentável

Ações a desenvolver:

Na prossecução da sua missão de ensino, investigação e cooperação com a sociedade, a UA, como instituição de ensino superior, procurará evoluir de acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável, nomeadamente: i) promover o crescimento económico sustentável, inclusivo e baseado em energias renováveis; ii) promover a inovação; iii) contribuir para o desenvolvimento de uma indústria sustentável; iv) conceber e construir infraestruturas resilientes e v) tornar as cidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.

Na sua missão de ensino, a UA deverá assegurar uma educação de qualidade, mas também promover projetos educativos com abordagens e metodologias pedagógicas inovadoras, que permitam aos estudantes adquirir as valências e conhecimentos necessários à promoção da economia circular e do desenvolvimento sustentável.

No que diz respeito à investigação e à cooperação com a sociedade, deverá ser dada uma atenção particular à definição de políticas de I&D e transferência de conhecimento para o tecido económico e social, por forma a criar incentivos ao uso eficiente dos recursos. Para tal, apoiar-se-ão iniciativas empreendedoras no âmbito da economia circular com potencial de gerar novos produtos, novos processos e novas formas de organização.

A UA, no cumprimento da sua missão de cooperação com a sociedade, assume também a responsabilidade de promover a transferência de conhecimento de forma a estimular o desenho e a implementação de soluções no contexto do desenvolvimento sustentável.

É de salientar o número crescente de projetos de investigação fundamental e aplicada que se dedicam à valorização de resíduos de processos industriais e ao aumento de eficiência dos processos. Estes projetos têm vindo a ser complementados por outros com foco na otimização dos processos e na implementação de sinergias entre entidades públicas e empresas de diferentes setores de atividade, com o objetivo de efetivar os princípios da economia circular.

Em 2020, durante a Feira de Emprego Universidade 5.0, será lançado um concurso/desafio aos estudantes da UA para conceberem projetos no âmbito do desenvolvimento sustentável.

Conhecendo-se o impacto que as cidades têm nos desafios ambientais globais, prevê-se dar início em 2020 à implementação de um programa específico para *t*ornar as cidades e os assentamentos humanos mais inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis, usando o conhecimento existente na UA nesta matéria. O objetivo é posicionar a UA como um dos centros de excelência nesta área do conhecimento.

Linha estratégica (OE2_LE10) – Reforçar o empreendedorismo

Ações a desenvolver:

A política de apoio e promoção do empreendedorismo na UA tem três objetivos principais: i) o fortalecimento da comunidade empreendedora da UA e da marca "UA empreendedora"; ii) manutenção e reforço da ligação com a região e com a Rede IERA – Incubadora de Empresas da Região de Aveiro; e iii) o apoio e mentoria a empreendedores na elaboração e validação de modelos de negócio e na criação de *startups* e *spin-offs*.

Serão promovidas várias ações de capacitação que contribuem para as três vertentes acimas descritas, dos quais se destacam o Curso de Empreendedorismo de Base Tecnológica (CEBT), onde são desenhados modelos de negócio com base em tecnologias desenvolvidas na UA, e o Laboratório de Empreendedorismo (LABE), onde a academia e a região são convidadas a testar e a desenvolver as suas ideias de negócio. A 2.ª edição da Semana do Empreendedorismo responde ao interesse da Academia em aprender mais sobre esta temática. A política de proximidade com a região traduzir-se-á na abertura do evento aos empreendedores da rede IERA.

À semelhança da Semana de Empreendedorismo 2019, espera-se que em 2020 possam surgir outros eventos, da iniciativa de agentes externos à UA, apoiados pela UACOOPERA e Incubadora da Universidade de Aveiro (IEUA). Será também mantido o apoio aos projetos de investigação que têm como objetivo o estudo destas temáticas.

Ainda relativo ao cumprimento do primeiro objetivo desta linha será reforçada a ligação à IEUA, de forma a contribuir para uma maior aproximação entre os investigadores e as empresas incubadas.

O apoio direto dado aos empreendedores da UA que pretendem criar e implementar o seu modelo de negócio é uma das principais atividades neste domínio. É essencial que possa haver um acompanhamento personalizado dos elementos da academia que perspetivam a criação da sua própria empresa, dando origem a uma *start-up* ou a uma *spin-off*, se o modelo de negócio se basear em conhecimento desenvolvido na UA. Dar-se-á início à revisão do Regulamento de Apoio às Empresas Tecnológicas, através de uma interação com as *spin-offs* já criadas, tentando dar resposta às suas principais dificuldades.

Reforçar-se-á a ligação da UA aos investidores existentes, com o objetivo de facilitar o acesso ao capital disponível. Aumentar-se-á a visibilidade das nossas *spin-offs* e *start-ups*, tirando partido, por exemplo, dos eventos promovidos pela Agência Nacional de Inovação (ANI), do portal da UA e outros canais de comunicação existentes.

Objetivos operacionais, indicadores e metas para o objetivo estratégico "Uma UA que antecipa o futuro".

OE2 – Uma UA que antecipa o futuro

OE2_LE1 – Garantir uma oferta formativa inovadora

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Promover a interdisciplinaridade na oferta formativa da UA	N.º Unidades Curriculares Partilhadas (UCP) em funcionamento	Aumento de 5
	N.º de cursos com a UC Opção Livre	Aumento de 3
OO_2 – Aumentar a oferta formativa em língua inglesa	N.º de Exchange Packages em funcionamento	Aumento de 3
OO_3 – Aumentar a oferta formativa não conferente de grau	N.º de cursos não conferentes de grau (Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), cursos de especialização, cursos de formação avançada)	Aumento de 1
	N.º de cursos de formação contínua oferecidos pela UINFOC e UNAVE	Aumento de 10
OO_4 – Incentivar o aumento das duplas titulações, ou outras iniciativas de cooperação, com instituições nacionais ou estrangeiras	N.º de cursos de 2.º e 3.º ciclos em colaboração com outras instituições de ensino superior	Aumento de 1

OE2_LE2 – Atrair os melhores estudantes

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Aumentar o número de estudantes que escolhem a UA como 1.ª opção	% dos colocados em cursos da UA como 1.ª opção	Aumento de 2 pontos percentuais
OO_2 – Prosseguir a política de incentivo ao ingresso na UA pelos melhores estudantes do ensino secundário	N.º de colocados com nota de candidatura superior a 175 pontos	Aumento de 5%
OO_3 – Atrair estudantes de todo o país e estudantes de nacionalidade estrangeira	Taxa de preenchimento das vagas disponibilizadas na 1.ª fase do Concurso Nacional de Acesso (CNA)	Aumento de 0,2 pontos percentuais
	N.º de estudantes de pós-graduação (mestrados e cursos de especialização)	Aumento de 2%
	N.º de novos estudantes inscritos através dos concursos especiais (Maiores de 23, Titulares de Curso Superior, Titulares de CET e Titulares de CTeSP)	Aumento de 5%
	N.º de estudantes inscritos em CTeSP	Aumento de 2%
	N.º de formandos em programas de formação contínua (UINFOC, UNAVE)	Aumento de 5%
	N.º de estudantes de doutoramento	Aumento de 2%
	N.º de estudantes de nacionalidade estrangeira	Aumento de 5%
	% dos candidatos à 1.ª fase do CNA que elegem a UA como 1.ª opção	Aumento de 0,2 pontos percentuais

OE2_LE3 – Promover o sucesso escolar e o desenvolvimento integral dos estudantes

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Desenvolver um conjunto de ações de desenvolvimento pedagógico dos docentes	N.º de docentes envolvidos em ações de desenvolvimento pedagógico	250
OO_2 – Reorganizar os espaços letivos, criando ambientes inovadores de aprendizagem	N.º de salas na UA enquadradas no conceito de "Ambientes Educativos Inovadores"	Aumento de 1
OO_3 – Incentivar a melhoria das práticas pedagógicas, visando o interculturalismo, a interdisciplinaridade, a responsabilidade social e a inovação e promovendo como método a aprendizagem baseada em problemas, projetos ou desafios	N.º de unidades curriculares com o selo de "Boas Práticas" *	Aumento de 5%
	N.º de dissertações/projeto/estágio de 2.º ciclo orientadas/coorientadas por docentes de outras unidades orgânicas	30
	N.º de dissertações/projeto/estágio de 2.º ciclo coorientadas por docentes de instituições estrangeiras	10
OO_4 – Introduzir melhorias contínuas nas iniciativas de deteção precoce de potenciais situações de abandono	% de estudantes inscritos no 1.º ano do 1.º ciclo e mestrados integrados que continuam inscritos no ano letivo seguinte	Aumento de 0,5 pontos percentuais
OO_5 – Aumentar a abrangência dos mecanismos de monitorização do sucesso escolar	Taxa de aprovação (aprovados/avaliados)	Aumento de 0,5 pontos percentuais
	% dos estudantes com aprovação em pelo menos 75% dos ECTS	Aumento de 2 pontos percentuais
OO_6 – Reforçar as iniciativas de tutoria e apoio por pares, bem como outras dinâmicas colaborativas de aprendizagem	% dos estudantes do 1.º ciclo e mestrados integrados envolvidos em programas de tutoria	Aumento de 2 pontos percentuais
OO_7 – Incentivar a mobilidade internacional dos estudantes	N.º de estudantes de 1.º e 2.º ciclos envolvidos em programas de mobilidade *incoming*	Aumento de 2%
	N.º de estudantes de 1.º e 2.º ciclos envolvidos em programas de mobilidade *outgoing*	Aumento de 5%
OO_8 – Promover o desenvolvimento complementar dos estudantes e a participação em atividades extracurriculares de desenvolvimento de competências transversais	N.º de estudantes envolvidos em atividades de desenvolvimento de competências transversais reconhecidas	500
	N.º de estudantes inscritos em unidade curriculares isoladas e em unidades extracurriculares	Aumento de 2%
OO_9 – Melhorar progressivamente a satisfação dos estudantes com a oferta formativa	Média das respostas à P12 (Funcionamento Global da Unidade Curricular) do Inquérito de Apreciação do Processo de Ensino-Aprendizagem (CTeSP, Licenciaturas, Mestrados Integrados e Mestrados)	Aumento de 0,2 pontos
OO_10 – Melhorar progressivamente a satisfação dos estudantes com o desempenho dos docentes da UA	Média das respostas à P29 (Avaliação Global do Desempenho do Docente) do Inquérito de Apreciação do Processo de Ensino-Aprendizagem (CTeSP, Licenciaturas, Mestrados Integrados e Mestrados)	Aumento de 0,2 pontos

OE2_L4 – Consolidar a cultura de investigação

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Promover a cultura de investigação junto dos estudantes de 1.º e 2.º ciclos	N.º de estágios	Aumento de 2%
	Apresentação e discussão pública dos resultados – *Research Summit*	1
OO_2 – Estabelecer sistema de incentivos	Diplomas de reconhecimento científico	4
	Prémio de excelência científica	1
	Sistema de avaliação de desempenho de investigadores	1
OO_3 – Promover a cultura de investigação na sociedade	Ações de divulgação junto da sociedade em geral (indústria, escolas e sociedade em geral)	Aumento de 2%
	Ciclos de debates, conferências, exposições e seminários abertos à sociedade	Aumento de 2%
	Palestras de docentes/investigadores no âmbito de projetos de parceria internacional	Aumento de 2%
OO_4 – Promover um ambiente colaborativo e criativo	Co-supervisão teses doutoramento inter e transdisciplinares	Aumento de 10%
	Co-supervisão de bolsas de PhD atribuídas pela UA inter e transdisciplinares	2
	Programas de *mentoring* para estudantes de 3.º ciclo e docentes/investigadores	Aumento de 2%

* Horizonte até 2022.

OE2_L5 – Fortalecer as carreiras na UA

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Promover o fortalecimento e o rejuvenescimento da Carreira Docente e Investigador de Carreira	Abertura de lugares de Professor Auxiliar e Adjunto e Investigadores de Carreira	55
	Abertura de lugares de Professor Associado, Professor Catedrático, Professor Coordenador e Professor Coordenador Principal	74
OO_2 – Sistema de avaliação de desempenho de docentes e investigadores	Alteração do Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente da Universidade de Aveiro (RADUA)	1
	Sistema de avaliação de desempenho de investigadores	1
OO_3 – Fortalecer e valorizar as carreiras dos TAG	Nº de TAG com valorização de carreiras ao abrigo do novo regulamento	10

OE2_L6 – Promover a investigação inter e transdisciplinar

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Coordenação da investigação da UA	Instituto de Investigação	1
OO_2 – Promover o relacionamento transversal e sinérgico das atividades de I&D	N.º de eventos inter- e transdisciplinares	Aumento de 2%
	Research Summit	1
	N.º de publicações inter- e transdisciplinar	Aumento de 10%
	N.º de projetos de investigação inter- e transdisciplinares	50
OO_3 – Promoção de publicações de qualidade	Publicações que pertencem ao top 1% das mais citadas	1%
	Publicações que pertencem ao top 10% das mais citadas	11%
	Número médio de citações por artigo	7
OO_4 – Promoção de formação pós-graduada de qualidade	N.º de cursos de *soft skills*	4
	N.º de w*orkshops* transdisciplinares	4
	Cursos piloto de supervisão	2

OE2_L7 – Ligar a investigação da UA com o mundo

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Promoção da internacionalização da investigação da UA	Participação em *Innovative Training Networks* (ITN)	Aumento de 50%
	N.º de teses de doutoramento em cotutela	Aumento de 20%
	N.º de estagiários de pós-graduação envolvendo estudantes internacionais	Aumento de 20%
	N.º de estudantes de pós-graduação da UA em mobilidade	Aumento de 5%
	N.º de docentes/investigadores internacionais a desenvolver investigação na UA	Aumento de 5%
	N.º de docentes e investigadores da UA em mobilidade	Aumento de 5%
	N.º de projetos em colaboração internacional	Aumento de 10%
	N.º acordos/parcerias internacionais	Aumento de 10%
	N.º acordos/parcerias com universidades estrangeiras prestigiadas (top 200 Mundo do ranking *Times Higher Education*)	Aumento de 2%
OO_2 – Promoção de publicações de qualidade em colaboração com estrangeiro	N.º de publicações em colaboração internacional	Aumento de 5%

OE2_LE8 – Contribuir ativamente para o desenvolvimento regional

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Aumentar o número de projetos I&D com o setor empresarial	N.º de projetos I&D com o setor empresarial	Aumento de 5%
OO_2 – Aumentar a taxa de empregabilidade	Taxa de empregabilidade	Aumento de 5%
OO_3 – Aumentar a taxa de retenção regional de empregabilidade	Taxa de retenção regional de empregabilidade	Aumento de 5%
OO_4 – Criação do Instituto para a Cooperação		1

OE2_LE9 – Ligar a investigação e o ensino aos objetivos de desenvolvimento sustentável

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 Casos de impacto regional da UA alinhados com os objetivos de desenvolvimento sustentável		*

OE2_LE10 – Reforçar o empreendedorismo

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 Aumentar o número de empresas em incubação na UA	Número de empresas em incubação na UA	Aumento de 5%

* Horizonte até 2022.

Objetivo estratégico (OE3) – Uma UA sustentável

Linha estratégica (OE3_LE1) – Tornar a sustentabilidade um desígnio de todos

Ações a desenvolver:

O desígnio da sustentabilidade só pode ser atingido com a participação de todos os utilizadores dos *campi* – professores, estudantes, funcionários e visitantes. Assim, foi efetuado um reforço do grupo da sustentabilidade da UA, com a integração de representantes de estudantes, SASUA e Administração. O grupo tem promovido ações no âmbito do contexto universitário e com repercussões externas à UA, como é o caso da ação "Plantar o Futuro", e está a preparar procedimentos para a certificação ambiental da Universidade. Atualmente, a inserção da UA no grupo nacional Rede Campus Sustentável permitirá ações concertadas com outras universidades a nível nacional

Pretende-se reduzir o recurso ao plástico e papel de forma sistemática, e.g., usando recipientes reutilizáveis, promovendo a opção "sem copo" nas máquinas de *vending*, etc..

Reduzir-se-á a produção de resíduos e prevê-se a melhoria do seu sistema de triagem, actuando nos pontos de recolha, na formação e em ações de sensibilização. Também se pretende

aumentar a taxa de reciclagem (incluindo a de plástico e latas) e a taxa de reutilização, recorrendo a uma plataforma disponível para toda a universidade.

As intervenções no edificado recorrerão à utilização de materiais sustentáveis. Procurar-se-á a sustentabilidade das soluções, através de ações como a utilização de torneiras de baixo consumo. Favorecer-se-ão os sistemas de poupança energética, procurando soluções mais eficientes de iluminação e agindo na manutenção e melhoria de funcionamento de equipamentos.

É objetivo continuar a melhorar a comunicação nesta área dentro da instituição e para os visitantes, divulgando informação sobre a estratégia ambiental da UA e a promoção de ações de sustentabilidade por parte dos seus utilizadores, através das redes sociais.

Linha estratégica (OE3_LE2) – Investir na manutenção e reabilitação do património

Ações a desenvolver:

A reabilitação do património é uma ação de sustentabilidade. Pretende-se investir na reabilitação do património edificado, mantendo as suas características e valor originais, mas dotando-o de conforto para os utilizadores de acordo com as exigências contemporâneas.

Esta reabilitação terá como primeiro enfoque um investimento na segurança dos edifícios e espaços públicos e potenciará a intervenção qualificadora dos edifícios com inegável valor arquitetónico existentes nos *campi* de forma a preservar a sua autenticidade.

Completar-se-á a criação de planos de manutenção de edifícios (elementos construídos) e equipamentos, de forma a permitir a ação atempada de manutenção do edificado existente.

A atualização do património edificado incidirá sobre a resolução de problemas de degradação, melhoria do conforto térmico, acústico e da qualidade do ar dos edifícios. Ao melhorar a ventilação dos edifícios, tende a melhorar-se também a qualidade do ar dentro das salas de aula. A avaliação da qualidade do ar interior (em curso) e as ações de reparação e manutenção dos sistemas de ventilação existentes estão, obviamente, interligadas.

As intervenções terão como base a utilização de materiais apropriados, quer através da certificação sustentável dos produtos, quer através da utilização de produtos incorporando materiais reciclados, quer através de produtos que possibilitem a redução dos gastos energéticos e de água.

Um outro objetivo das intervenções de reabilitação é tornar a universidade mais acessível, aumentando o número de espaços acessíveis a utentes com mobilidade reduzida, de forma a que estes se vão alargando a toda a UA. Será dada atenção à sinalética interior e exterior, de forma a facilitar a utilização dos espaços.

Linha estratégica (OE3_LE3) – Reforçar o financiamento

Ações a desenvolver:

O reforço da autonomia orçamental, e por isso o aumento do volume de receitas próprias, é essencial para a sustentabilidade da UA.

No âmbito da investigação e da cooperação com a sociedade, continuar-se-á com a dinamização do conjunto de atividades aí descritas. Estas aumentarão as receitas de investigação, através de novos projetos, e as receitas de prestação de serviços, através do desenvolvimento de parcerias com empresas, entidades do setor público e entidades do terceiro setor.

Outra linha de ação em que se pretende continuar a investir é a da captação de receitas provenientes de *fundraising*, mecenato e publicidade. O reforço da ligação à comunidade, aos antigos alunos e aos antigos funcionários potenciará o aumento da receita por esta via.

Linha estratégica (OE3_LE4) – Promover e avaliar a eficiência, eficácia e economia da aplicação dos recursos

Ações a desenvolver:

A promoção da eficiência, eficácia e economia na aplicação dos recursos é uma obrigação e uma prioridade, que se associa também à sustentabilidade e à melhoria da qualidade.

Nesse sentido, continuar-se-á a trabalhar na desmaterialização de processos e na agilização de práticas. Conforme descrito em "OE1_LE2 – Promover e valorizar a qualidade", implementar-se-á um Laboratório de Experimentação para explorar oportunidades de melhoria e repensar os procedimentos e instrumentos de gestão, de forma contínua.

Continuar-se-á igualmente a trabalhar na implementação de um sistema de contabilidade de gestão, bem como no alinhamento estratégico das UO com a Reitoria, através da definição de contratos-programa internos.

Considera-se ainda dar início ao processo de certificação pela norma ISO 9001, que, estando previsto iniciar em 2019, não foi possível concretizar.

Para além destas atividades, e com o objetivo de otimizar a utilização de recursos, serão desenvolvidas, entre outras, as seguintes ações:

- elaboração de concursos públicos agregados para aquisição de bens comuns a todas as UO de ensino e investigação;
- elaboração de concursos públicos agregados para manutenção dos equipamentos e instalações;
- elaboração de concurso público para aquisição de serviços de implementação da Cloud4IES, com cinco outras instituições de ensino superior;
- elaboração de concurso público para aquisição de serviços de desenvolvimento e gestão para implementação do conceito *Only-Once*, em conjunto com outras instituições;
- elaboração de concurso público para aquisição de serviços de desenvolvimento de um produto de s*oftware* em conjunto com outras instituições;
- elaboração de concurso público para aquisição de *framework* de segurança para análise e proteção de infraestruturas de tecnologias da informação e comunicação (TIC) em conjunto com outras instituições;
- definição de uma política de rentabilização do património imobiliário localizado fora e dentro do Campus;
- redução do impacto ambiental negativo nos *Campi*;
- inserção nos *Campi* de áreas inclusivas, que fomentem a partilha pelos membros da comunidade;
- consolidação da tipologia de horários de docência, por forma a atribuir recursos humanos de forma mais eficiente;
- reengenharia dos processos dos serviços da UA, acompanhada da desmaterialização dos mesmos;
- transformação da *omni*-experiência e implementação do Customer Relationship Management (CRM);
- transformação de informação na vertente documental;
- desmaterialização dos processos associada à área financeira;
- gestão de notificações e implementação de assinaturas certificadas;
- programa de valorização de recursos humanos, já mencionado a propósito de outros objetivos;
- desenvolvimento de ferramenta integrada para desenvolvimento de concursos de recrutamento;
- cobrança coerciva de prestações de serviços;
- manutenção da cobrança coerciva das propinas em dívida.

Objetivos operacionais, indicadores e metas para o objetivo estratégico "Uma UA sustentável"

OE3 – Uma UA sustentável

OE3_LE1 – Tornar a sustentabilidade um desígnio de todos

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Redução de consumo energético	Consumo de energia per capita	Redução de 5%
OO_2 – Redução de resíduos	Produção de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU)	Redução de 5%
OO_3 – Aumento de taxa de reciclagem e reutilização	Taxa de reciclagem	Aumento de 10%
OO_4 – Utilização eficiente e ecológica da água	Consumo de água *per capita*	Redução de 5%
OO_5 – Arborização	N.º árvores	200
OO_6 – Redução do consumo de papel	Consumo e papel	Redução de 5%
OO_7 – Definição de um Plano de Mobilidade Suave	N.º de utilizadores de bicicleta	170
	N.º de percursos pedonais	2

OE3_LE2 – Investir na manutenção e reabilitação do património

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Melhorar o conforto térmico, acústico e de ventilação dos edifícios	N.º de espaços	5 espaços
OO_2 – Criação de planos de manutenção	N.º de planos de manutenção	2 planos de manutenção
OO_3 – Implementar os planos de sinalética	N.º de edifícios	2 edifícios com sinalética implementada

OE3_LE3 – Reforçar o financiamento

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Dinamizar a captação de receitas provenientes de contratação externa	Volume de receitas provenientes de contratação externa	Aumento de 10%
OO_2 – Dinamizar a captação de receitas provenientes de prestação de serviços	Volume de receitas provenientes da prestação de serviços	Aumento de 10%
OO_3 – Dinamizar a captação de recursos externos (*fundraising,* mecenato e publicidade de espaços)	Volume de receitas provenientes de outras fontes de financiamento (*fundraising*, mecenato, publicidade, arrendamento de espaços)	Aumento de 10%
OO_4 – Aumentar a autonomia orçamental	Rácio receitas próprias/orçamento total (%)	Aumento de 10%

OE3_LE4 – Promover e avaliar a eficiência, eficácia e economia da aplicação dos recursos

Objetivo operacional (OO)	Indicador	Meta
OO_1 – Desmaterialização de processos	N.º de processos desmaterializados	Desmaterialização de 7 processos
OO_2 – Definição de contratos-programa internos de alinhamento estratégico	N.º de contratos-programa internos	20 contratos-programa internos

Orçamento

A proposta de orçamento que se apresenta na tabela 1 está de acordo com o registo realizado em novembro junto da Direção Geral do Orçamento.

Tabela 1 – Proposta de orçamento da UA para o exercício de 2020.

ORÇAMENTO – Designação	Orçamento Ajustado UA Ano 2020	Orçamento Ajustado UA Ano 2019
Investigação		
Receitas de investigação		
FCT – Investigadores	1.370.608,00	2.013.340,00
Doutorados Regime Transitório	5.026.568,00	6.690.351,00
Projetos de Investigação, Unidades de investigação e Investigadores	39.740.465,00	34.540.590,00
Total receita investigação	**46.137.641,00**	**43.244.281,00**
Despesas de investigação		
Despesa com pessoal FCT – Investigadores	1.370.608,00	2.013.340,00
Despesa com pessoal FCT – Doutorados Regime Transitório	5.026.568,00	6.690.351,00
Despesa Projetos de Investigação, Unidades de investigação e Investigadores	26.861.027,00	21.408.467,00
Total despesa investigação	**33.258.203,00**	**30.112.158,00**
Saldo atividade de investigação	**12.879.438,00**	**13.132.123,00**
Funcionamento		
Receita Geral de Funcionamento		
Orçamento de Estado	52.673.829,00	49.834.404,00
Propinas	11.072.383,00	13.200.000,00
Propinas de Doutoramento Bolseiros FCT	1.631.149,00	658.833,00
Outras receitas de atividade	11.000.000,00	11.000.000,00
Total receita funcionamento	**76.377.361,00**	**74.693.237,00**
Despesa Geral de Funcionamento		
Despesa de investimento em Infraestruturas	2.000.000,00	2.000.000,00
Despesas com pessoal – Salários	68.532.157,00	65.249.443,00
Despesas com pessoal – Salários – Imputar projetos de investigação	6.826.732,00	8.622.489,00
Outras despesas de funcionamento	11.897.910,00	11.953.428,00
Total despesa funcionamento	**89.256.799,00**	**87.825.360,00**
Saldo atividade de funcionamento	**-12.879.438,00**	**-13.132.123,00**
Total Receita	**122.515.002,00**	**117.937.518,00**
Total Despesa	**122.515.002,00**	**117.937.518,00**
Saldo Final	**0,00**	**0,00**

A proposta de orçamento apresentada foi trabalhada e respeita os requisitos legais impostos e as regras orçamentais.

No respeitante às receitas, só podem ser contempladas: o *plafond* de financiamento do Orçamento de Estado que consta da rubrica de Funcionamento – "Receita Geral de Funcionamento", sob a designação de "Orçamento de Estado", e aquelas que são garantidas pelos financiadores (certificadas por contrapartes reconhecidas), inscritas na rubrica de Investigação, "Receitas de Investigação" e que tomam as designações de "FCT – Investigadores, Doutorados Regime Transitório" e "Projetos de Investigação, Unidades de investigação e Investigadores". Salvaguarda-se que, tal como já aconteceu em 2019, nesta rubrica se prevê um volume maior de receita face ao valor dos projetos de investigação em curso, mas que não foi possível certificar (trata-se, por exemplo, de receitas provenientes de projetos europeus).

Foram asseguradas por receitas próprias as contratações de pessoal previstas para 2020 que decorrem do objetivo de fortalecer e valorizar as carreiras. Tal só é possível dada a autonomia orçamental da UA para o exercício económico de 2020 que, apesar de um ligeiro decréscimo relativamente a 2019, mantém o grau de autonomia superior a 1, concretamente, 1,33, significando que o montante de receitas próprias é superior ao de receitas do Orçamento de Estado em, aproximadamente, 33% (tabela 2).

Tabela 2 – Grau de autonomia orçamental.

	2020	2019
Receitas próprias	69.841.173,00	68.103.114,00
Receitas do orçamento de estado	52.673.829,00	49.834.404,00
Autonomia orçamental	**1,33**	**1,37**

Considera-se, face ao exposto, que o orçamento proposto e a gestão eficiente dos recursos permitirá a boa execução do plano de atividades, aliás pensado em função desta realidade orçamental.

Siglas e abreviaturas

AAUAv: Associação Académica da Universidade de Aveiro

ANI: Agência Nacional de Inovação

CEBT: Curso de Empreendedorismo de Base Tecnológica

CET: Cursos de Especialização Tecnológica

CHBV: Centro Hospitalar do Baixo Vouga

CNA: Concurso Nacional de Acesso

CNU: Campeonatos Nacionais Universitários

CNIS: Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CRM: Customer Relationship Management

CTeSP: Curso Técnico Superior Profissional

DFA: Design Factory Aveiro

ECIU: European Consortium for Innovative Universities

EDUA: Escola Doutoral da Universidade de Aveiro

EIDS: European Industrial Doctoral Schools

EQAF: European Quality Association Forum

ESAN: Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção de Aveiro-Norte

ESTGA: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda

EUA: European University Association

EUA-CDE: Council for Doctoral Education da European University Association

FADU: Federação Portuguesa de Desporto Universitário

FCT: Fundação para a Ciência e Tecnologia

GAA: Gabinete do Antigo Aluno

I&D: Investigação e Desenvolvimento

IERA: Incubadora de Empresas da Região de Aveiro

IEUA: Incubadora da Universidade de Aveiro

IMFAHE: International Mentoring Foundation for the Advancement of Higher Education

LABE: Laboratório de Empreendedorismo

MQ: Manual para a Qualidade

PCI: Parque de Ciência e Inovação

PIIC@UA: Programa de Iniciação à Investigação Científica da Universidade de Aveiro

PT-UA: Programa Tutoria – Universidade de Aveiro

RADUA: Regulamento de Avaliação do Pessoal Docente da Universidade de Aveiro

RIERC: Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro

RNED: Rede Nacional de Escolas Doutorais

RSU: Resíduos Sólidos Urbanos

SASUA: Serviços de Ação Social da Universidade de Aveiro

SCIRP: Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas

SGA: Serviços de Gestão Académica

SIGQ_UA: Sistema Interno de Garantia da Qualidade da UA

TAG: Pessoal técnico, administrativo e de gestão

TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação

UA: Universidade de Aveiro

UCP: Unidades Curriculares Partilhadas

UI: Unidade de Investigação

UINFOC: Unidade Integrada de Formação Continuada

UNAVE: Associação para a Formação Profissional e Investigação da Universidade de Aveiro

UO: Unidade Orgânica