

---

**Candidatura a Reitor da Universidade de Aveiro**  
**Manuel António Cotão de Assunção**  
**Janeiro 2010**

---

**Programa de Acção**  
**2010 – 2014**

---



<b>Sumário.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Preâmbulo.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Uma ideia de universidade .....</b>	<b>7</b>
2.1 Uma universidade para o séc. XXI .....	7
2.2 Desafios às universidades portuguesas .....	8
2.3 A UA: perfil, missão, futuro .....	10
<b>3. Consolidar o projecto UA .....</b>	<b>13</b>
3.1 Afirmar a UA como uma universidade atractiva .....	13
3.2 Reforçar a investigação .....	16
3.3 Melhorar a oferta educativa .....	19
3.4 Ter uma contribuição mais relevante para o desenvolvimento da sociedade .....	24
3.5 Garantir maior integração entre ensino, investigação e 3ª missão.....	28
3.6 Prestar atenção especial à área da Saúde.....	30
3.7 Promover a qualidade e a capacidade de gestão .....	31
3.8 Valorizar o património .....	33
3.9 Recrutar os melhores, qualificar as pessoas, cuidar do ambiente humano .....	34
3.10 Aumentar a autonomia institucional e garantir a sustentabilidade financeira .....	36
<b>4. Grandes opções: fazer da UA uma referência internacional.....</b>	<b>39</b>
4.1 Aumentar o carácter internacional da UA.....	39
4.2 Reforçar parcerias institucionais e definir política de alianças .....	41
4.3 Afirmar-se, enquanto instituição de referência, em domínios específicos.....	42
4.4 Fazer da Escola Doutoral uma prioridade .....	43
<b>5. Um programa, uma dinâmica .....</b>	<b>45</b>

## Sumário

A Universidade de Aveiro (UA) construiu um perfil baseado em ciências e tecnologias, em áreas pioneiras transdisciplinares e em abordagens inovadoras que reforçaram complementaridades entre diferentes domínios do saber. Adoptou como organização uma estrutura matricial, sem faculdades, e apostou na investigação como uma sua prioridade central. Definiu a oferta formativa de modo a ir ao encontro das várias necessidades de qualificação e assumiu, igualmente, a sua responsabilidade para com o País, fazendo da cooperação com a sociedade e da participação na resolução dos problemas da região suas bandeiras.

O sucesso da UA tem sido ajudado pela sua grande actividade na Europa, pela excelência do Campus, pela qualidade do corpo docente e dos funcionários não docentes, pelo comprovado índice de satisfação dos estudantes e pelo ambiente geral que faz autêntica e com sentido a expressão comunidade.

Manter a UA entre as melhores universidades portuguesas; consolidar a sua situação de liderança na investigação e atingir posição de grande destaque internacional em pelo menos duas áreas; e colocar a UA no topo das universidades portuguesas no que respeita à cooperação com o exterior e enquanto catalisador do desenvolvimento regional e da inovação. Esta é a minha visão para a UA e foi com ela em mente que estabeleci o meu programa de acção.

Deparam-se-nos oportunidades novas cuja importância o programa de acção sublinha. O novo enquadramento jurídico, os novos estatutos e a passagem a fundação pública de direito privado representam uma oportunidade para nos interrogarmos sobre a situação organizativa e a gestão, e introduzir mudanças de modo a tirar o máximo partido das novas condições, proporcionando ganhos de eficiência e eficácia.

O Contrato-programa a 5 anos, assinado com o Governo, e as candidaturas ao QREN, já materializadas no Parque de Ciência e Inovação e noutros projectos ou a materializar em novas infraestruturas científicas e tecnológicas, significam, por seu lado, oportunidades de reforçar a investigação, de ligar a investigação à cooperação e à inovação, e de contribuir para o aumento e diversificação das receitas próprias da UA.

A parceria com a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro e com municípios do Entre-Douro-Vouga, articulada, em particular, com a actividade das Escolas Politécnicas através dos Cursos de Especialização Tecnológica e com uma estratégia consequente para a aprendizagem ao longo da vida são oportunidades para aumentar, quer o recrutamento de mais estudantes, incluindo os correspondentes a novos públicos, quer o papel da UA no desenvolvimento regional.

Mas a UA apresenta igualmente debilidades e não pode ignorar algumas ameaças. A umas e outras consagra o programa de acção a abordagem devida. É preciso: aprofundar o sistema de

garantia de qualidade, definir o conjunto de indicadores de gestão e criar condições para o planeamento estratégico; reduzir a complexidade da articulação entre os níveis central e departamental, garantindo a correcta coordenação de funções e melhorando a aproximação entre investigação e ensino; alterar a estrutura da despesa e da receita; aumentar o sucesso escolar e fazer de Bolonha o que Bolonha deve ser; fazer crescer a percentagem de alunos em pós-graduação; reforçar a ligação às empresas e melhorar os índices de valorização do conhecimento produzido.

A localização geográfica e a demografia determinariam por si só, se não houvesse outras razões, o imperativo de fazer da UA uma universidade atractiva. Uma estratégia que torne presente a dimensão internacional em todas as iniciativas da UA, assim como uma forte ligação às escolas dos ensinos básico e secundário e uma política sustentada para a imagem da UA, que inclua uma actividade promocional abrangente, são fundamentais.

Afirmar a UA como instituição de referência em domínios específicos, assegurar a acreditação de todos os cursos, instalar uma escola doutoral de excelência e ter um ambiente culturalmente vivo são elementos igualmente fulcrais para uma acrescida atractividade. Para a qual concorre, aliás, a qualidade de tudo o que fazemos e é por isso que o programa de acção acentua sempre uma perspectiva sistémica.

As universidades são entidades muito complexas onde coexistem múltiplas actividades, interesses, entendimentos, especificidades. Têm que ser pois espaços de equilíbrio: entre domínios disciplinares, entre sectores, entre pessoas, entre o olhar para dentro e a projecção externa. Por isso esses assuntos e, em particular, a questão do ambiente humano e do aparecimento de novas lideranças merecem uma atenção cuidada. Mas falamos de espaços em equilíbrio dinâmico, “em tensão”, onde a preocupação exigente e responsável pelo dia a dia deve ser partilhada com a ambição e com o gosto pelo novo, pelo que ainda se não conhece. Só assim há Universidade! E só assim estaremos em sintonia com a responsabilidade de promover maiores competitividade e sustentabilidade financeira, de ter mais autonomia com maior prestação de contas.

É necessário compaginar a consolidação do projecto UA com a ambição de fazer da nossa Universidade uma sólida referência internacional. Foi deste modo que organizei o programa de acção, tendo presente as grandes linhas consagradas no Plano de Desenvolvimento vigente e em cuja elaboração participei (desenvolvimento e consolidação da universidade; centro de excelência internacional; intervenção em parcerias com a sociedade); e privilegiando um grande número de medidas hierarquizadas e concretas.

Fi-lo, também, ciente da necessidade de uma estratégia conjugada de âncora regional e abertura total; e de que só com uma política de alianças de altíssima qualidade poderemos estar à medida da nossa ambição. Ciente, ainda, de que o todo tem que ser alicerçado num compromisso forte entre o Conselho Geral e o Reitor eleito e numa perspectiva humanista, de coesão institucional, criativa e inovadora.

“Não censuro que nos informemos, pondo os olhos no vizinho exemplar; pelo contrário, há que fazê-lo, mas sem que isso nos exima de resolver, por nós mesmos, originalmente, o nosso próprio destino. ... Porque, ao imitar, iludimos aquele esforço criador de luta com o problema que nos pode levar a compreender o verdadeiro sentido e os limites ou defeitos da solução que imitamos ... O importante é que cheguemos (às conclusões) pelo nosso pé, após combate pessoal com a própria questão substantiva”.

José Ortega y Gasset em “Missão da Universidade”

## 1. Preâmbulo

O programa de acção que a seguir se apresenta está contextualizado a três níveis. Em primeiro lugar revê-se nos documentos europeus que têm apontado caminhos ao futuro da Universidade e à construção do Espaço Europeu de Ensino Superior. Refiro-me, entre outros, à comunicação da Comissão Europeia “*Mobilizing the brainpower of Europe: enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy*” e, mais recentemente, às declarações de Glasgow e de Lisboa da EUA – *European University Association* e aos comunicados das conferências de Londres e de Lovaina dos (46) Ministros do Ensino Superior. São documentos que acentuam atractividade, competitividade, abertura ao exterior, diferenciação, flexibilidade, mobilidade, gestão eficiente e autonomia como ideias-força para tornar as universidades mais fortes e mais capazes de contribuir para a inovação, criação de riqueza e desenvolvimento da sociedade.

Em segundo lugar, o programa teve em consideração o quadro nacional traçado pelos relatórios da OCDE e da ENQA – *European Network for Quality Assurance* sobre o Ensino Terciário em Portugal e sobre a Garantia de Qualidade no Ensino Superior em Portugal, respectivamente; e pela subsequente legislação que instituiu o RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, criou a Agência de Acreditação e promulgou novos Estatutos das Carreiras Universitária e Politécnica. Saliento as questões da credibilidade internacional, das oportunidades de acesso, da ligação entre ensino e investigação, da qualidade, da prestação de contas e da diversificação de financiamentos que esses relatórios valorizam.

Por último, o RJIES teve implicações directas na vida da instituição que determinaram um contexto local específico: os Estatutos, que mantêm o modelo matricial de organização mas consagram um novo modelo de governo e gestão, dão ao Reitor uma maior capacidade de intervenção e atribuem a um novo órgão, o Conselho Geral (CG), um papel fundamental na coesão institucional e na criação de condições internas e externas para execução das políticas definidas. Os novos Estatutos marcam ainda a passagem da UA a fundação pública de direito privado. É fundamental reflectir profundamente sobre essas implicações bem como aproveitar as oportunidades criadas para mudar práticas de governo e gestão da UA.

No contexto local inserem-se também os Relatórios de Auto-avaliação e de Avaliação Externa da EUA – realizada a nosso pedido – que permitiram à UA adquirir um melhor conhecimento de si própria; e, ainda, o Plano de Desenvolvimento desenhado como base para a assinatura, já concretizada, de um Contrato-programa a 5 anos com o Governo. Um Contrato-programa que deve ser encarado como um impulso valioso nesta nova etapa da vida da Universidade. Dado o tempo em que foi elaborado e a metodologia subjacente, o Plano de Desenvolvimento não podia ter todas as características de um plano estratégico e daí decorrerem consequências no que respeita quer a este programa de acção quer à reflexão e ao debate que a curto prazo devem vir a envolver o CG para a validação de um verdadeiro plano estratégico.

O programa de acção assenta numa lógica incremental, isto é, visa a melhoria contínua de dinâmicas já instaladas na Universidade de Aveiro e decorrentes de opções que julgo correctas. Mas não deixará de apontar mudanças necessárias, nomeadamente as que são hoje possíveis face ao novo edifício legislativo vigente. Muito do que a Universidade tem pela frente acaba, apenas, de começar: tirar o máximo partido do novo enquadramento legal para proceder às mudanças organizacionais e outras que lhe permita responder mais depressa e com mais transparência; ser mais flexível e capaz de agilizar soluções de tipologia variada; e praticar um relacionamento de total abertura com o exterior.

A escolha do novo Reitor deve ser feita com base num programa claro, com iniciativas concretas, e que antecipe as condições para a dinamização da vida da Universidade. Pressupõe também que se estabeleça um compromisso forte entre o Reitor e o CG em torno desse programa: só assim estarão encontradas as condições para a UA afirmar o seu projecto de Universidade; e é neste pressuposto que me apresento a sufrágio e acredito poder contribuir para o desígnio de afirmar ainda mais a UA como instituição única, de excelência, imprescindível.

O programa de acção começa com uma discussão breve sobre os desafios que se colocam ao Ensino Superior – e em especial às universidades portuguesas – e que permitem contextualizar melhor a missão e o momento da UA, e a ideia de universidade que queremos continuar a construir. A seguir abordarei as questões inerentes à consolidação do projecto UA, singularizando depois as grandes opções que permitirão assegurar para a Universidade de Aveiro uma posição de referência internacional. Terminarei com breves notas sobre o que, para além do programa de acção, entendo ser necessário para que haja uma comunidade dinâmica a fazer Universidade. Apresentarei, por área temática, medidas que têm necessariamente pesos heterogéneos e impacto distinto e, quando apropriado, algumas metas e o respectivo horizonte temporal.

## **2. Uma ideia de universidade**

### **2.1 Uma universidade para o séc. XXI**

As expectativas que recaem sobre as instituições de Ensino Superior e as exigências que se lhes colocam são enormes. Espera-se que as universidades possam, através da diversidade da sua missão, responder às necessidades alargadas da sociedade e assumir as suas responsabilidades para com ela: formando estudantes para serem cidadãos activos, preparando-os para uma carreira e dotando-os de capacidade para gerirem o seu desenvolvimento profissional e pessoal; criando e mantendo uma base ampla de conhecimento avançado, estimulando a investigação, o empreendedorismo e a transferência de tecnologia e do saber fazer; e implicando-se em servir a comunidade, em promover o desenvolvimento cultural e a coesão social.

Igualmente se espera que as universidades reconheçam a existência de novos públicos e implementem novos tipos de oferta e novas tipologias de relação professor-estudante; que se comprometam com a aprendizagem ao longo da vida, com o reconhecimento e creditação de aprendizagens diversas, nomeadamente informais; e que contribuam para um recrutamento mais alargado e procedam a outras intervenções que permitam trazer, para o Ensino Superior, mais alunos dos grupos sociais sub-representados. Uma universidade para o século XXI é pois aquela, se quisermos sumariar, que promove a inovação e o desenvolvimento com base na integração entre educação e investigação a todos os níveis.

Mas ao fazerem isso e para o fazerem devem as universidades ser fortes e autónomas, prestar contas e viver de acordo com princípios democráticos e de igualdade de

oportunidades que facilitem a mobilidade, aumentem a empregabilidade e reforcem a atractividade e a competitividade.

São, de facto, cenários novos que colocam às universidades uma série de desafios de entre os quais se destacam:

- dotarem-se de agilidade estratégica, isto é, serem capazes de constantemente se repensar a si próprias – desbloqueando inércias instaladas e reconfigurando quadros normativos inadequados –, terem disponíveis recursos humanos à medida das oportunidades e disporem de indicadores actualizados dos resultados que vão obtendo;
- serem reconhecidas como uma Universidade de qualidade e atraírem estudantes talentosos – cujo recrutamento torna mais crível a qualidade da oferta de formação – e desenvolverem novos modelos formativos adaptados às novas gerações e aos novos tempos;
- serem percebidas como uma instituição internacional que atrai estudantes estrangeiros, garante professores visitantes, ensina noutras línguas, promove encontros internacionais de grande relevância, ...
- fortalecerem o seu papel no processo de inovação junto aos actores económicos e ao sector público, o que acarretará maior legitimidade social e recursos acrescidos.

Todavia é fundamental sublinhar que a força do ensino superior, na Europa e não só, está na diversidade das suas instituições; isto é, cada universidade deve desenhar, o mais efectivamente possível, os seus próprios perfil e missão enquanto, ao mesmo tempo, deve permitir aos *stakeholders* perceber com toda a clareza as dimensões que a caracterizam.

## **2.2 Desafios às universidades portuguesas**

Nos últimos 35 anos, o ensino superior em Portugal viveu um crescimento sem paralelo, traduzido num conjunto de transformações: expansão do número de alunos; expansão da investigação; expansão dos meios e instrumentos disponíveis, de que a biblioteca *on-line* é um significativo exemplo; implementação de sistemas de avaliação de cursos, unidades de investigação e das próprias instituições; desenvolvimentos do processo de Bolonha; abertura a novos públicos e à cooperação com a sociedade; e alterações legislativas ao nível da governança e dos estatutos de carreira.

Estas transformações acarretaram enormes ganhos: na quantidade e qualidade do conhecimento científico produzido; no modo como se olha para as questões da avaliação, qualidade e prestação de contas; no crescimento do número de licenciados e pós-



graduados, sendo de sublinhar a taxa de aumento dos doutorados; no relacionamento com o exterior; no conhecimento que as instituições têm sobre si próprias; e na consciência institucional da multiplicidade de missões a cumprir, impondo novas necessidades de financiamento e a diversificação das respectivas fontes e atribuindo ao planeamento das funções um valor acrescido.

Ao mesmo tempo, as circunstâncias e fins que envolvem as universidades portuguesas são, em larga medida, similares às das suas congéneres europeias.

Também em Portugal encaramos as Universidades, cada vez mais, como produtores de conhecimento novo e catalisadores da dinâmica que deve ser estabelecida com a sociedade que, em última análise, vai utilizar esse conhecimento em bens e serviços e para alcançar objectivos sociais centrais ao seu próprio desenvolvimento harmonioso.

Do mesmo modo se espera, em Portugal, que a formação de pessoas e o conhecimento gerado pelas instituições de ensino superior induzam o aparecimento de investigação capaz de criar soluções inovadoras e responder à procura nos domínios que preenchem a agenda de prioridades actual (TICs, saúde, energias renováveis, desenvolvimento sustentável, envelhecimento, ...); como é adicionalmente expectável que as universidades portuguesas fomentem nos seus estudantes um espírito empreendedor que os faça agentes de inovação e, inclusive, criadores dos seus próprios negócios e empresas.

Não podem, de facto, as instituições de ensino superior alhear-se da situação do país: contribuir para um modelo de desenvolvimento que assente na qualificação dos portugueses, na inovação e numa agenda de modernização é um imperativo institucional que assumo plenamente.

Para os próximos anos é preciso compreender o significado daquelas transformações à luz das finalidades e circunstâncias actuais o que implica: tornar as instituições mais fortes, aumentando a sua capacidade de gestão estratégica; contribuir para uma maior racionalização do sistema de ensino superior, implementando experiências de articulação inter-institucional; contribuir para uma maior aproximação entre os sistemas de ensino e de investigação; fomentar a cooperação com o exterior; assegurar uma maior internacionalização, nomeadamente através de entrada em redes multinacionais; e construir uma oferta de formação pós-secundária diversificada para um conjunto de públicos, também eles, cada vez mais de tipologia variada.

É claro que cada universidade deve fazer as escolhas que encaixem no e conformem o perfil que pretende, sabendo que o principal desafio que se lhe depara é garantir o cumprimento das escolhas feitas, face aos recursos que conseguir mobilizar e aos mecanismos de regulação, monitorização e avaliação existentes ou a criar. Entre outros

desafios, que abordarei mais à frente no domínio específico a que dizem directamente respeito, devem as universidades portuguesas, ainda, assumir-se, hoje, como espaços privilegiados de debate das grandes questões sociais e como lugares de equilíbrio entre as várias áreas disciplinares – que no âmbito das escolhas feitas e das prioridades definidas – permitam o imprescindível desenvolvimento enquanto “escola” a todas elas, condição *sine qua non* para garantir capacidades de intervenção apropriadas às instituições.

Só há universidade se a instituição não se circunscrever às suas áreas prioritárias. Secundarizar as outras áreas, muitas vezes já fortemente penalizadas por uma agenda de investigação desenhada à medida dos financiamentos, é acelerar enviesamentos que, a prazo, reduzirão o potencial de resposta das universidades, nomeadamente aquele que pode advir de cruzamentos disciplinares hoje não antecipáveis. E só há universidade se a oferta de formação não for mapeada sobre conjunturas de curto prazo, antes garantindo a apropriação, pela sociedade, dos conhecimentos de base que, numa escala de tempo mais alargada, são essenciais ao seu desenvolvimento: só deste modo se cumpre a missão de educação da universidade.

Por fim, devem as universidades assumir a responsabilidade de perceber, e actuar em consonância, que o desenvolvimento do Ensino Superior, no seu todo, para além dos aspectos de regulação pública (acesso, acção social, acreditação, financiamento), é determinado em larga medida pelos desenvolvimento e autonomia institucionais, com particular relevo para a gestão de recursos humanos que cada instituição consiga promover.

### **2.3 A UA: perfil, missão, futuro**

A Universidade de Aveiro nos seus 36 anos de existência fez um percurso coerente, em que foi consolidando alguns pontos fortes e conformando um perfil e um conceito de Universidade, singulares em Portugal. Empenhada desde o início em inovação, qualidade e na obtenção de reconhecimento nacional e internacional, nas três componentes (ensino, investigação e cooperação com a sociedade) da missão universitária, a UA construiu um perfil baseado em ciências e tecnologias e em áreas pioneiras. A escolha da Universidade foi tirar partido de abordagens transdisciplinares e priorizar um número pequeno desses domínios inovadores, uma estratégia que lhe permitiu atingir padrões de qualidade internacional nalguns deles. Hoje, telecomunicações, materiais, ambiente e educação são reconhecidos como áreas de excelência, confirmando as escolhas estratégicas iniciais da Universidade.

A UA é singular por não seguir o modelo habitual de estrutura baseada em faculdades, estando organizada em departamentos e escolas politécnicas. Esta estrutura matricial permite grande flexibilidade e ganhos na rapidez de resposta e na eficiência. A estrutura, reconhecida com um dos pontos fortes da UA, aumenta ainda a possibilidade de soluções multidisciplinares em áreas de interface, fundamentais para superar os desafios que no presente, e certamente no futuro, se colocam à sociedade.

A criação de conhecimento através de investigação tem sido sempre e deve continuar a ser uma prioridade central da UA. A excelência da investigação tem vindo a ser reconhecida através de avaliação internacional e traduz-se na posição cimeira que ocupamos em número de publicações e citações *per capita* e na percentagem de investigadores que pertencem a unidades classificadas com muito bom ou excelente; e conduziu à existência de quatro Laboratórios Associados no Campus.

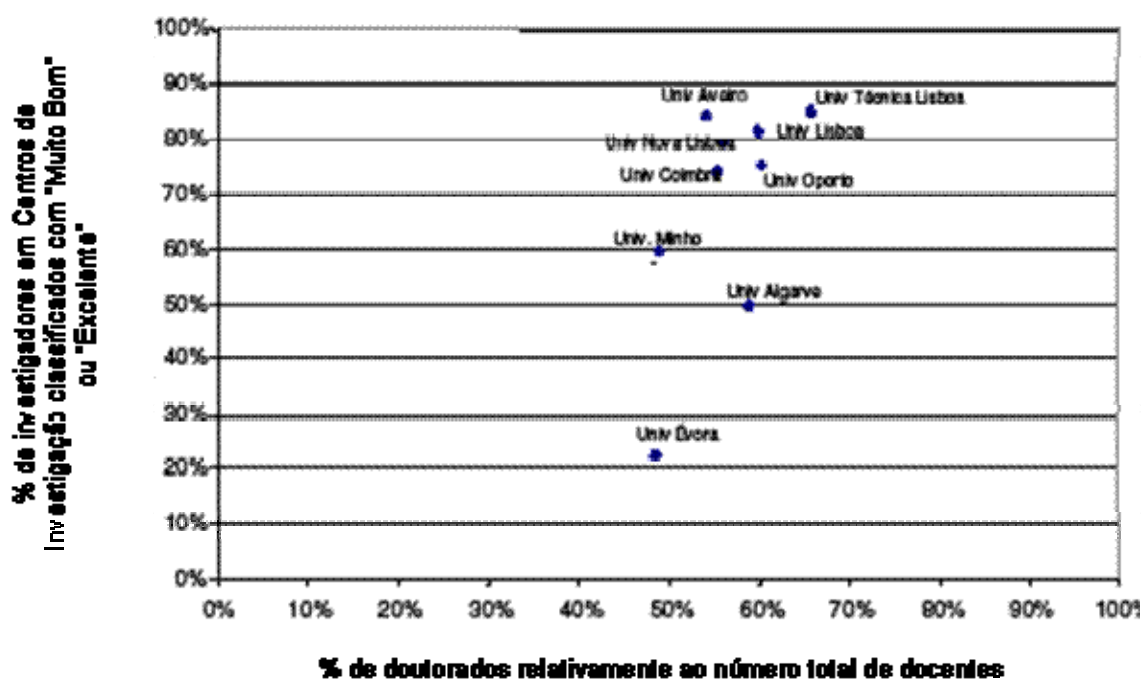


Figura 1: Percentagem de investigadores elegíveis em Centros de Investigação classificados com “Muito Bom” ou “Excelente” (relativamente ao número total de doutorados elegíveis). Cf. Relatório da OCDE, 2006

Tem sido entendimento da UA, que eu partilho e para o qual contribuí, que todos os programas de ensino devem beneficiar de um ambiente de investigação. É por essa razão que existe investigação organizada em todas as áreas de conhecimento ensinadas. No ensino, a política da UA deve continuar a ser a de organizar os seus programas de modo a ir ao encontro das várias necessidades da sociedade e ser capaz de alargar a sua oferta a novos públicos; o que será facilitado pelas características de rede integrada de ensino superior que hoje somos, permitindo que programas, politécnicos e universitários, pós-

secundários, de 1º ciclo e de pós-graduação coexistam, distribuídos por vários centros, na mesma instituição.

Desde o princípio, a UA considerou igualmente como prioritária a cooperação com a sociedade. Hoje, esta frente engloba relações estreitas com a indústria, cooperação para o desenvolvimento, prestação de serviços de índole diversa, divulgação da ciência e actividades culturais, para além de um programa muito alargado de estágios, de cursos “vocacionalmente” orientados e da oferta de formação ao longo da vida; e inclui ainda participar na resolução de problemas da região, em coerência com a atenção especial que a UA deu sempre ao seu enquadramento local.

Esta estratégia conjugada, de mais de três décadas, de estar com a região ao mesmo tempo que procurava alcançar padrões de reconhecimento nacionais e internacionais, permitiu estabelecer um leque diversificado de iniciativas que ligaram a Universidade à sua região e que contribuíram para estabelecer uma reputação não só como instituição de prestígio científico mas também como entidade dinâmica e empreendedora.

O sucesso da Universidade tem sido ajudado pela sua grande actividade na Europa, pela qualidade do seu Campus, pela qualidade do corpo docente e dos funcionários não-docentes, pelo comprovado índice de satisfação dos estudantes e pelo diálogo construtivo que tem sido possível estabelecer com as suas estruturas representativas, e pelo ambiente geral que faz autêntica e com sentido a expressão comunidade universitária.

Revejo-me neste perfil de Universidade, assim como me revejo na definição de missão que tem vindo a ser adoptada: “criar conhecimento, expandir o acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação; assumir um projecto de formação global do indivíduo; ser actor na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na inovação e no conhecimento científico e tecnológico”.

O percurso da UA, com o esforço de todos, colocou-a num lugar de destaque no panorama nacional e, designadamente, no topo em matéria de produção científica, sendo também reputada como a mais aberta à cooperação com a sociedade.

Realizar essa ideia de universidade é o que o futuro nos exige: manter a UA entre as melhores universidades portuguesas; consolidar a sua posição de liderança na investigação e atingir posição de destaque internacional em pelo menos duas áreas; e, fazendo jus à reputação obtida, colocar a UA no topo das universidades portuguesas no que respeita à cooperação com o exterior e enquanto catalisador do desenvolvimento regional.

A recente passagem da UA a fundação pública de direito privado deve ser vista nesse enquadramento: o de nos permitir concretizar melhor os objectivos que definimos em persecução do interesse público. Em particular, temos que contar com os ganhos de perspectiva que os membros externos do CG e os curadores da Fundação acrescentam à estratégia e à acção da UA.

Para concretizar aquela visão de Universidade temos que prosseguir um desenvolvimento institucional adequado: tornando mais fortes os pontos fortes, protegendo-nos das ameaças, reduzindo o impacto dos pontos fracos e sendo hábeis a identificar oportunidades e a delas tirar partido.

É o que discutirei a seguir.

### **3. Consolidar o projecto UA**

#### **3.1 Afirmar a UA como uma universidade atractiva**

É fundamental atrair mais e melhores estudantes para todos os ciclos de ensino, recrutar mais e melhores estudantes estrangeiros, nomeadamente para a pós-graduação, fazer da UA uma universidade apetecida por docentes, investigadores e funcionários não-docentes. Mas a questão é particularmente crítica no que se refere ao recrutamento para o 1º ciclo, dado o peso destes estudantes na estrutura orçamental e face aos factores em presença: redução demográfica que aliada ao posicionamento geográfico da UA representa uma ameaça séria; e tendência de muitos estudantes ficarem a viver com as respectivas famílias o que, baixando a mobilidade, favorece as universidades dos grandes centros urbanos. Devemos ter presente que cerca de metade dos nossos estudantes “tradicionais” provêm de fora do distrito de Aveiro.

Nos últimos anos não se verificou nenhuma evolução no número de candidatos e na percentagem de 1<sup>as</sup> opções, num contexto nacional que sabemos ser de aumento da frequência do ensino superior. Verifica-se mesmo uma perda de posições relativas em alguns dos cursos bandeira o que, inevitavelmente, se traduz num decréscimo da qualidade média dos novos alunos. Aumentar a atractividade é, pois, objectivo imediato que exige uma abordagem multissetorial se quisermos cumprir o desígnio de preencher as vagas a 100% com bons estudantes. É preciso, desde logo, oferecer programas com qualidade e adequados às necessidades do mercado e às expectativas de formação dos jovens; e é preciso assegurar e demonstrar taxas de sucesso escolar e de empregabilidade elevadas. Mas ao mesmo tempo temos que conhecer, com profundidade

e no tempo próprio, o perfil do aluno UA: a sua origem, mas principalmente as razões que o levaram a escolher-nos.

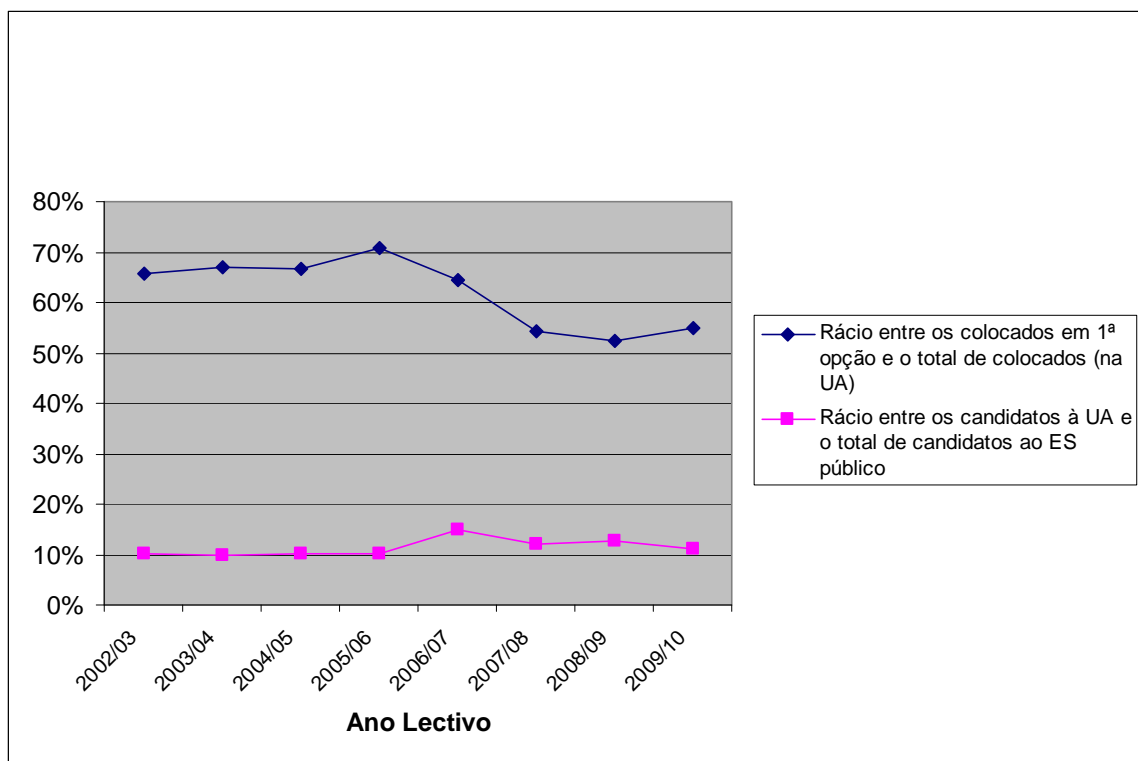


Figura 2: Evolução dos resultados do Concurso Nacional de Acesso (1ª fase). Fonte: MCTES

Devemos ser capazes de melhorar as condições de acolhimento, incluindo as de saúde, desporto, cultura, promoção do associativismo e apoio específico a estudantes com necessidades educativas especiais; e de aumentar a oferta de camas e incrementar a capacidade de apoio social próprio, não o esgotando no conceito tradicional de acção social.

É preciso reforçar a vinda de públicos não tradicionais à universidade e levar a universidade a esses públicos, fora dela, através de exposições, actividades culturais, competições desportivas, programas científicos, etc; mas são necessárias, igualmente, acções que se dirijam especificamente aos melhores estudantes do básico e secundário.

Uma especial atenção deve ser dada aos nossos alunos enquanto multiplicadores, no presente e no futuro, da imagem da UA; nesse aspecto a qualidade do trabalho que se faz com os futuros professores dos ensinos básico e secundário ou com os próprios professores, quando estudantes de pós-graduação ou de formação continuada, é determinante para a nossa reputação.

Mas o partido que podemos tirar do que fazemos bem depende daquilo que fizermos conhecido lá fora: há que melhorar a percepção da importância da UA no público em geral e nos formadores de opinião, aumentar o seu renome enquanto Escola e o do Campus como um espaço de grande destaque cultural e intelectual. Isto é, precisamos de um plano eficaz de comunicação com os *media*.

Muita da atracção pode provir do ambiente cultural e da dinâmica de vida da universidade, da cidade e da região envolvente. Este aspecto que é transversal a todos os potenciais grupos de pessoas a atrair, assim como medidas específicas referentes à graduação, à pós-graduação e à internacionalização, serão apresentadas mais à frente. Aqui apontam-se as seguintes medidas e metas:

1. Reformular as acções de promoção dos cursos da UA junto das Escolas com base no trabalho que tem sido realizado pelas Unidades Orgânicas e Serviços de Relações Externas; e articular este com outras iniciativas no âmbito da divulgação científica, nomeadamente a Semana Aberta da Ciência e Tecnologia e a Academia de Verão
2. Instalar capacidade profissional adequada para a promoção da imagem da UA, que, designadamente, contemple uma página Web de grande qualidade, a produção de material promocional apropriado e a emergência de um número significativo quer de formadores de opinião da UA quer de notícias sobre a UA com impacto nacional
3. Definir uma agenda de participação em Feiras Internacionais do Ensino Superior
4. Manter e divulgar a política de prémios e bolsas de mérito, em especial para os estudantes recém-entrados
5. Aumentar a capacidade, própria, de apoio social e de integração pessoal (incluindo a “bolsa de mérito social”) para estudantes especialmente carenciados e estrangeiros, em particular dos países da CPLP [aumento do nº de estudantes envolvidos de 15% ao ano]
6. Definir um plano de construção de residências universitárias que, tendo em conta a concretização das 2ª e 3ª fases de residências do Crasto e da oferta futura em Águeda, nos permita aproximar dos índices médios europeus nesta matéria [mais 600 camas no prazo de 4 anos]
7. Aumentar capacidade de intervenção do GESP – Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais [aumentar o nº global de estágios curriculares e de

inserção profissional, e de primeiros empregos 10% ao ano]

8. Reforçar a aposta nos vários programas de compreensão pública de ciência, articulados através do conceito Fábrica de Ciência, e concretizar parceria desta com a CIRA – Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro para aumento de actividade no Campus e deslocalizada [aumentar nº de visitantes 10% ao ano, criar um programa de itinerâncias]
9. Reformular a iniciativa “Academia de Verão” de modo a incluir estratégias adequadas ao acompanhamento e recrutamento dos melhores alunos do secundário
10. Estabelecer um programa de parcerias com as Escolas – Campus sem Fronteiras – que, contribuindo mutuamente para a qualificação da acção educativa, promova uma relação de proximidade e a imagem da UA
11. Reformular a oferta de Actividades Culturais e Desportivas, em parceria com os SASUA – Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro e a AAUAv – Associação Académica da Universidade de Aveiro, disponível para todos os estudantes do Campus; e aumentar a oferta de instalações desportivas, designadamente com a conclusão da pista de atletismo e a requalificação do campo de jogos junto ao esteiro de S. Pedro, criando assim condições para a realização, periódica, na UA de provas desportivas (universitárias) internacionais
12. Apoiar, em parceria com a AAUAv, o movimento associativo e a sua centralidade na vida da universidade, incluindo actividades de extensão internacional.
13. Reforçar a parceria com a AAAUA – Associação dos Antigos Alunos da Universidade de Aveiro, nomeadamente no acompanhamento do percurso profissional dos graduados

### **3.2 Reforçar a investigação**

Prosseguir um caminho de afirmação da investigação, que reconhecidamente requer esforços distintos em diferentes áreas, afigura-se-me o elemento estratégico fundamental enquanto motor das diferentes componentes da missão da Universidade. A qualidade da investigação constitui, por si só, um indicador intrínseco da qualidade dos académicos e investigadores, isto é da capacidade e potencial instalados para produzir conhecimento



novo. Mas uma investigação forte (de cariz fundamental ou aplicado) induz também uma projecção da universidade que traz, como consequência, uma maior procura de colaborações por parte da indústria, uma superior eficácia na angariação de projectos nacionais e europeus, e uma maior atracção de estudantes de nível elevado, quer nacionais quer estrangeiros.

A sustentabilidade da investigação terá que assentar em duas vertentes principais: aumento de capacidade de competir e diversificação do financiamento. O Contrato-programa, entretanto assinado com os Ministérios das Finanças (MF) e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), tem como uma das suas linhas de força dar um novo impulso à competitividade da nossa investigação: através da melhoria das infra-estruturas (novos edifícios e equipamentos), pelo reforço e qualificação das equipas de investigação traduzidos na contratação de mais investigadores (de reconhecido mérito); e pela organização mais eficiente dessas mesmas equipas. O Contrato-programa (e o Plano de Desenvolvimento que lhe está subjacente) assume um carácter transversal, com impacto nas três missões da universidade, e é abrangente em termos das áreas científicas e unidades envolvidas: serão todos os domínios do conhecimento a contribuir para os indicadores contratualizados e a tirar partido das acções, projectos e programas financiáveis com as verbas a disponibilizar; assim sendo, trata-se de um instrumento agregador e mobilizador de toda a Universidade.

A lógica subjacente ao Contrato-programa deverá ser sempre a de que a aplicação dos fundos especiais visa iniciativas e dinâmicas que se constituam depois, elas próprias, em geradoras de recursos adicionais; isto é, deve obedecer a uma visão de médio e longo prazo e nunca servir para colmatar dificuldades conjunturais ou cumprir objectivos imediatistas.

Defendo que a UA deve manter as suas escolhas prioritárias, como tem vindo a ser praticado, mas potenciar a respectiva aplicação em cruzamento com outras disciplinas relevantes: assegurando que a UA faz parte da liderança da agenda da investigação nas áreas em que é forte e fomentando iniciativas interdisciplinares dentro do espectro existente. Esta inter ou transdisciplinaridade é fundamental (e representa uma oportunidade) para que a UA possa intervir em questões prementes da sociedade actual cuja resolução desafia as fronteiras do conhecimento disciplinar. Daí também ser imprescindível encontrar um equilíbrio entre prioridades e o necessário leque disciplinar alargado.

Preconizo igualmente que se fomente o equilíbrio entre investigação de mais longo prazo – dita fundamental – e investigação dedicada às necessidades externas de curto prazo e

mais determinada pela resposta à procura; tendo como preocupação a sustentabilidade financeira da investigação no seu todo e tomando em conta que, à partida, as fontes de financiamento daqueles dois perfis de investigação serão distintas; ou seja, a capacidade acrescida de investigação na UA deve ser orientada, não só no sentido de melhorar a nossa quota junto das fontes de financiamento tradicionais de I&D (FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia e UE), mas também, paralela e progressivamente, no sentido de contribuir para a inovação nas empresas e desse modo promover o alargamento e a diversificação do financiamento da própria investigação.

Este aspecto de ligação à economia real, para além de diminuir o risco inerente à obtenção de financiamento de um número muito reduzido de financiadores, deverá trazer à UA capacidade para reinvestir na investigação e, em particular, garantir o potencial de investigação instalado e a continuidade temporal da experiência acumulada. Devemos ter bem presente que o financiamento competitivo por investigador numa universidade portuguesa típica está uma ordem de grandeza abaixo do que se passa nas melhores universidades americanas.

A seguir enumeram-se algumas medidas. Outras, dada a abrangência deste tema, aparecerão mais à frente em rubricas com elas relacionáveis.

14. Reforçar o recrutamento de investigadores por concurso internacional
15. Intensificar o apoio técnico e administrativo, que apresenta um rácio particularmente baixo em termos europeus, em particular criando um adequado Gabinete de Apoio à Investigação e Desenvolvimento
16. Manter a política de atribuição de bolsas de doutoramento recorrendo a fundos próprios
17. Proceder a intervenções específicas de modo a garantir que todas as Unidades de Investigação obtêm pelo menos a classificação de Bom
18. Estimular a integração dos jovens investigadores (pós-docs por ex.), envolvendo-os nas actividades lectivas (ao nível do 2º e 3º ciclos), e encontrar formas de reconhecer o seu mérito
19. Constituir uma base de dados para a gestão estratégica da investigação feita pela UA
20. Dinamizar, no seio do Conselho Científico (CC), o debate sobre a política científica da Universidade
21. Valorizar as humanidades, ciências sociais e as artes, atentos nomeadamente

ao seu potencial de contribuição interdisciplinar, clarificando as regras de avaliação científica próprias da actividade que produzem, em consonância, aliás, com legislação recente

22. Proceder à construção das infraestruturas científicas e tecnológicas aprovadas no âmbito das candidaturas ao QREN
23. Potenciar e fomentar a investigação interdisciplinar em programas temáticos associados a prioridades nacionais, criando incentivos adequados
24. Facilitar a actividade científica em redes e comunidades do conhecimento (outros laboratórios de investigação, empresas, centros tecnológicos...)
25. Reforçar capacidade de resposta e iniciativa da Unidade de Transferência de Tecnologia da UA (UAtec) em matéria de disseminação e valorização económica do conhecimento e garantir a sua adequada articulação com as Unidades de Investigação e Laboratórios Associados
26. Proceder à reavaliação periódica das áreas de investigação existentes, olhando para o sucesso alcançado na interacção com o exterior e para a evolução temática da investigação socialmente mais determinante
27. Incentivar os investigadores a ter iniciativas de trabalho com a indústria ou as suas próprias iniciativas empresariais (nomeadamente *high-tech*), tirando partido da nossa participação na Ciencinvest; e reavaliar a adequação do Regulamento de Propriedade Intelectual

### **3.3 Melhorar a oferta educativa**

O grande desafio na área do ensino é desenhar e pôr no terreno a fase seguinte do Processo de Bolonha, uma fase que deverá ser menos ditada pelas necessidades (impostas externamente) de arquitectura do sistema (entretanto terminada) e mais centrada nas questões do desenvolvimento curricular, das tipologias de contacto estudante-professor, do reconhecimento de aprendizagens anteriores (formais, não-formais ou informais) e da melhoria de condições para acesso de novos públicos. É manifesto que a primeira fase do Processo de Bolonha trouxe insuficientes mudanças com carácter verdadeiramente inovador. Há pois que evitar o risco de ficarmos pela superficialidade das mudanças estruturais e continuar um trabalho que assegure alterações qualitativas e que sejam apropriadas pelas culturas institucional e das áreas disciplinares específicas.

É fundamental desenvolver esforços para garantir um maior sucesso escolar, um indicador onde a UA não se situa particularmente bem no panorama do país. Assumo essa responsabilidade perante o país e perante os jovens que temos a nosso cargo. Sendo o domínio das Engenharias aquele que apresenta, no todo nacional, o maior desencontro entre o número de novos alunos e o número de graduados e dado o perfil da UA, a questão deve ser ainda mais valorizada.

Instituição	Licenciatura	Mestrados e Doutoramentos	Totais
UTAD	0,66	0,62	0,66
Univ. Minho	0,64	0,86	0,66
Univ. Porto	0,62	0,81	0,64
ISCTE	0,55	1,33	0,61
UBI	0,58	0,53	0,58
UTL	0,58	0,63	0,58
Univ. Lisboa	0,56	0,78	0,58
Univ. Açores	0,59	0,30	0,57
Univ. Madeira	0,55	0,61	0,56
Univ. Coimbra	0,53	0,61	0,53
Univ. Aveiro	0,52	0,67	0,53
UNL	0,50	0,77	0,52
Univ. Algarve	0,51	0,57	0,51
Univ. Évora	0,42	0,49	0,42

**Tabela 1: Taxas de eficiência de graduação e pós-graduação para as Universidades Públicas, 2004**  
(Cf. Relatório OCDE, 2006)

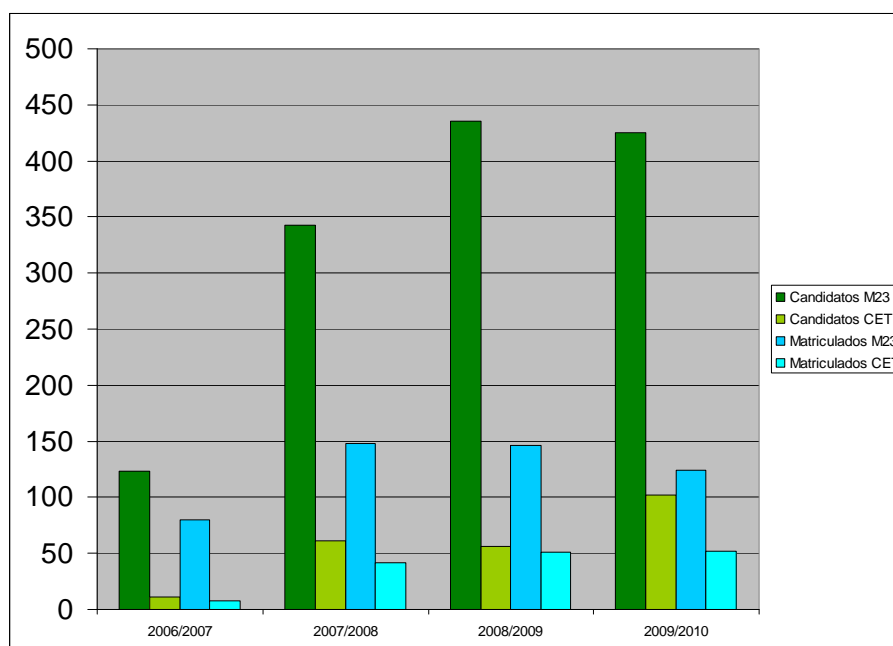
Eventuais alterações curriculares devem assim ponderar se as razões para a situação se fundam em métodos de ensino demasiado retóricos e passivos ou em programas demasiado longos, ou se resultam de escolhas inadequadas por parte dos alunos. Parece adquirido que continuamos com um número excessivo de horas de contacto professor-estudante; como evidenciada está, pela opinião dos empregadores e dos diplomados, a carência de formação em empreendedorismo e nas chamadas competências transferíveis, essenciais à boa inserção no mercado de trabalho.

A qualidade e extensão do campus virtual da UA deve ser encarada como uma oportunidade para, por um lado, criar contextos educativos que, através de melhor e maior utilização de plataformas tecnológicas por professores e estudantes, aumentem a qualidade de processos e resultados; e por outro, desenvolver conteúdos didácticos de vária índole, inclusive em colaboração com outras instituições, e aumentar a utilização de materiais já existentes.

Defendo que se mantenha a aposta numa oferta de espectro largo, incluindo Cursos de Especialização Tecnológica (CETs), 1º e 2º ciclos e estudos doutorais: uma oferta que pela

sua diversidade, qualidade, atenção às competências transversais e equilíbrio “à medida” entre largura de banda e especialização esteja particularmente adequada ao mercado de trabalho. Mas é claro que a actual percentagem de estudantes de pós-graduação é muito baixa e incompatível com o modelo de *research university*, perseguido pela UA; e lança grandes desafios em termos de internacionalização.

É essencial que se contribua para a necessária clarificação entre ensino universitário e ensino politécnico. Esta clarificação deve ser feita reconhecendo a importância do ensino politécnico para aumentar a equidade no acesso, para incentivar o prosseguimento de estudos e para fomentar a relação com a região e com o tecido económico, reforçando o carácter de “rede com a região” que a UA hoje assume. Nesse sentido, é preciso que as massas críticas das Escolas se consolidem ou se constituam – nomeadamente através da continuada qualificação do seu corpo docente – e que haja uma melhor especificação da sua missão e uma maior colaboração e sinergia com o resto da UA.



**Figura 3: Número de Candidatos e Número de Matriculados pelos regimes "maiores de 23" e "CETs".**

**Fonte: UA**

Portugal está entre os países Europeus com menor oferta de formação ao longo da vida, incluindo oportunidades de formação contínua e de requalificação. Os caminhos do acesso são predominantemente tradicionais e há uma absoluta falta de atitude, conhecimento e experiência no reconhecimento de actividades formativas não inseridas em programas conducentes a grau (e até neste último caso). As dificuldades criadas pelo decréscimo, demograficamente previsível, do número de estudantes “tradicionais” devem ser

encaradas como uma oportunidade para que os novos públicos e a formação contínua assumam um papel cada vez mais importante. Aliás, os estudantes provenientes do regime “maiores de 23 anos” ou com diplomas de CETs, representam já, em termos de recrutamento para o 1º ciclo, uma percentagem muito significativa e que tem vindo a crescer. Mas temos, ao mesmo tempo, que assegurar condições para o sucesso desses alunos.

O processo de acreditação que está a chegar vai colocar exigências novas e é preciso garantir que estão no terreno as estratégias pedagógicas adequadas. Para tal assume um relevo especial o papel dos estudantes na gestão do processo ensino/aprendizagem, sendo imprescindível que os representantes dos estudantes contribuam para garantir a comunicação entre os professores e os seus próprios colegas no que respeita ao sistema de qualidade, ao desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade e ao acompanhamento do percurso dos estudantes.

As medidas que a seguir se apresentam implicam certamente uma enorme multiplicidade de tarefas: a sua aplicação deve ter em conta que fazer sustentadamente pode ser melhor do que tentar fazer tudo.

28. Assegurar uma arquitectura de oferta, incorporando uma estrutura modular de programas e graus, horários e outras condições de frequência adequados, e vias flexíveis de passagem entre programas, que permita alargar o leque de perfis dos alunos da UA. Em particular, os mecanismos de acesso dos diplomados com CETs ao 1º ciclo e de acesso dos licenciados do politécnico ao 2º ciclo devem ser substancialmente melhorados.
29. Redimensionar a oferta de 2os ciclos, atendendo à sua dimensão global, qualidade científica e adequação às necessidades da sociedade; no que se refere ao trabalho final é preciso aumentar o número de estágios e projectos em empresas de forma a diversificar a experiência dos alunos e a potenciar a sua empregabilidade.
30. Aproveitar o processo de acreditação para clarificar diferenças entre ensino universitário e ensino politécnico de modo a tirar a máxima vantagem de cada um e beneficiar da gestão conjunta dos sub-sistemas
31. Continuar a desenvolver capacidades de apoio sistemático à docência e à aprendizagem, recorrendo nomeadamente a ferramentas de ensino a distância
32. Pôr em execução, em parceria com a AAUA, um plano de acção para

- acompanhamento dos estudantes que permita: capacitá-los em termos de metodologias de estudo, gestão e planeamento de tempo, como lidar com o stress e como trabalhar em grupo; e identificar os estudantes com percursos académicos, quer muito fracos quer muito bons, no sentido de evitar saídas prematuras do sistema (1º caso) e promover a excelência (2º caso)
33. Mobilizar os estudantes de 3º ciclo para apoio a acções de ensino-aprendizagem que sirvam propósitos de auto-formação e enquadramento, científico e social, de colegas mais jovens
  34. Trabalhar com o Conselho Pedagógico (CP) de maneira a aumentar a participação activa dos estudantes no que concerne ao planeamento educativo, ao sistema de qualidade e avaliação e à visão global de todo o processo; e a permitir ao próprio CP uma capacidade de intervenção rápida em questões que não podem ser resolvidas a nível local
  35. Criar estrutura dedicada ao acolhimento, aconselhamento e acompanhamento de novos públicos, reorientando competências já instaladas no antigo Centro Integrado de Formação de Professores (CIFOP)
  36. Implementar procedimentos e protocolos que agilizem o reconhecimento de aprendizagens anteriores, de carácter diverso, garantindo a qualidade e a expectativa dos estudantes
  37. Promover alterações curriculares que tomem em consideração quer os resultados do sistema de qualidade quer as respostas dos diplomados e dos empregadores aos questionários lançados
  38. Estabelecer programas de formação para docentes, em geral voluntários, mas obrigatórios para os professores em cuja(s) unidade(s) curricular(es) o processo de avaliação identificou lacunas
  39. Continuar a melhorar a qualificação do corpo docente, especialmente nas Escolas Politécnicas onde a percentagem de doutorados é ainda muito baixa
  40. Promover a contribuição dos investigadores doutorados para a qualidade dos programas (em particular, de pós-graduação)
  41. Preparar a realização, no prazo de 2 anos, de uma avaliação/auditoria externa a todo o Processo de Bolonha
  42. Reforçar a capacidade de actuação do Director de Curso
  43. Garantir que os resultados dos ciclos de avaliação são tomados em devida

conta nas questões de carreira

44. Validar guião para a elaboração dos relatórios da concretização de Bolonha (a realizar até 2012) que os torne mais analíticos e instrumentos úteis na identificação de mudanças a introduzir
45. Prosseguir a política de estabelecimento de parcerias com instituições congéneres, de modo a contribuir para a racionalização do ensino superior
46. Identificar e implementar estratégias específicas para os 2os ciclos que permitam fixar os nossos melhores licenciados e captar alguns dos melhores de outras instituições
47. Proceder à ampliação, já programada, da ESTGA – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e acompanhar a construção da ESAN – Escola Superior Aveiro Norte (a cargo da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis) bem como candidatar a financiamento o respectivo equipamento

#### **3.4 Ter uma contribuição mais relevante para o desenvolvimento da sociedade**

As Universidades não podem servir apenas para produzir diplomados e conhecimento novo: devem actuar também como parceiras activas da sociedade. Defendo assim que a cooperação, no seu todo, deve ser reforçada e incentivada: estabelecendo mais acordos com empresas, autarquias e outras instituições, nacionais e estrangeiras, nos mais variados domínios; e pela participação da Universidade, seus Departamentos, Escolas e laboratórios, estimulando também iniciativas individuais de professores e investigadores, em programas de natureza diversa. Este último aspecto é aliás extremamente salutar, sendo apenas imperioso acautelar o respeito pelas opções estratégicas vigentes e o dever de informar para registo de actividade e potenciação de efeitos multiplicadores.

A terceira missão da universidade é um campo vastíssimo no que respeita à tipologia de acções, às características dos parceiros, ao impacto dos programas e aos instrumentos utilizados. E é importantíssima para possibilitar aos empregadores e outros parceiros externos um maior papel nos processos de formulação de políticas para a UA. Importa pois, muito, aumentar o alcance das parcerias com a sociedade.

Um primeiro aspecto a que temos dado atenção é ao défice de qualificação que se verifica, especialmente ao nível da conclusão do secundário. O programa de CETs, alicerçado nas Escolas Politécnicas, contribuiu para múltiplas parcerias, aumentou a qualificação técnica



e profissional, demonstrou boa empregabilidade e trouxe uma maior proximidade com a indústria. É um esforço que deve ser continuado.

Ainda no que respeita à empregabilidade, a acção concertada do GESP (já antes citada) com os Departamentos e Escolas tem sido muito positiva no reforço da ligação com os empregadores, na promoção de empreendedorismo e na contribuição para a fixação de diplomados na região de Aveiro; a qual, por sua vez, vem reforçar a capacidade da região em promover o seu próprio desenvolvimento.

Um segundo aspecto prende-se com os serviços à comunidade. Aqui assume relevância a aposta, também já mencionada e que merece ser prosseguida, nos programas dedicados à compreensão pública da ciência: porque a ciência, fazendo parte da vida das pessoas, deve fazer parte da sua educação de modo a permitir-lhes assumir em pleno a sua cidadania; e porque esse tipo de programas tem um papel determinante no estimular a curiosidade e o interesse pela actividade científica, atraindo jovens para o estudo e para a investigação.

A componente cultural da UA deve igualmente ser reforçada, tirando partido de valências instaladas no Campus (DeCA – Departamento de Comunicação e Arte, DLC – Departamento de Línguas e Culturas, FJJM – Fundação João Jacinto de Magalhães, colecções doadas, o próprio Campus enquanto mostra de arte contemporânea, ...) e na sua vizinhança (Orquestra Filarmonia das Beiras, Estúdio de Ópera, Teatro Aveirense, Museus St<sup>a</sup>. Joana e Marítimo de Ílhavo, ...): para oferta cultural directa, enquanto potenciadora de emprego, ou enquanto elemento essencial à construção de programas com relevância social e económica.

Ainda no que se refere aos serviços à comunidade, muito do que tem vindo a ser feito passa pelas unidades de interface que a UA detém para fins específicos. Em sede do futuro Conselho para a Cooperação, estatutariamente determinado, deve proceder-se à necessária reflexão sobre como majorar o impacto dos recursos e estruturas existentes.

Um terceiro elemento que eu gostaria de singularizar é o da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento onde importa aprofundar um trabalho que se tem vindo a afirmar, em Portugal e nos países com os quais têm sido estabelecidas parcerias, em particular os PALOP. A UA tem sabido construir, nesta vertente, uma intervenção de qualidade dentro do campo da cooperação portuguesa. Quero manter esse desígnio e dar-lhe uma dimensão maior, dinamizando o planeamento de projectos e acções para as organizações relevantes nesta área (UE e CPLP mas também Bancos de Desenvolvimento e Fundos Internacionais, e Fundações como a Carr ou a Ford). Devemos, prioritariamente, consolidar a referência sólida que somos hoje em Cabo Verde e Moçambique, sem

prejuízo de prosseguirmos o trabalho já encetado ou a encetar com outros países, face também aos programas internacionais disponíveis.

As novas regras de aplicação dos fundos estruturais da União Europeia, traduzidos no QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional, vieram criar um novo conjunto de oportunidades de relacionamento inovador entre a Universidade e a região, acentuando a contribuição que as universidades, através das suas actividades de investigação e do conhecimento detido, podem ter na qualificação regional de políticas públicas e de trajectórias de desenvolvimento. Estas oportunidades traduziram-se numa multiplicidade de iniciativas para o desenho do programa de desenvolvimento regional. Desde logo, a Universidade e a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA) formaram uma parceria – recentemente reforçada através da assinatura de um Acordo de Cooperação – numa lógica inovadora, que não se resume a trabalho de consultoria mas na qual a UA pensa a região e é com ela actor do desenvolvimento. O trabalho realizado já levou a um extenso conjunto de projectos e programas aprovados ou em vias de aprovação. É fundamental, agora, que seja possível mobilizar vontades e competências mútuas para aspectos essenciais que fazem crescentemente parte das atribuições das autarquias e que ainda não mereceram, a meu ver, tratamento adequado, como é o caso da educação e do envelhecimento.

Entretanto, estas e outras dinâmicas de cooperação estenderam-se a mais parceiros regionais ou nacionais e foi possível integrar diversas Estratégias de Eficiência Colectiva, isto é Pólos de Competitividade e *Clusters*, e desenvolver o conceito de Incubadora em Rede sob a responsabilidade da GrupUNAVE (empresa participada pela UA). Mas um dos principais desafios a que se conferiu uma acentuada vertente regional e, se crê, virá a assumir um enorme impacto científico e tecnológico, consiste na criação de um Parque de Ciência e Inovação (PCI) na contiguidade do Campus do Crasto. O PCI, que terá em atenção aquelas Estratégias e beneficiará das dinâmicas da UA, prevê uma estreita articulação com Áreas de Acolhimento Empresarial de vários municípios e com as políticas autárquicas de desenvolvimento, por um lado; e com as estruturas de investigação da UA, por outro. O Parque, cujo contrato de financiamento foi recentemente assinado, conta, desde a sua génese, com a participação de importantes empresas.

Estas iniciativas ajudarão a fortalecer, em termos de conhecimento e confiança mútuos, a relação da UA com a indústria e as empresas e a reforçar políticas de promoção da inovação. Defendo que esses objectivos deverão ser alcançados aumentando o volume de I&D privado no Campus, incentivando trabalho doutoral em empresas e continuando a melhorar o apoio à transferência de tecnologia, detecção de oportunidades, licenciamentos, atribuição de dinheiro de semente, incubação e geração de *spin-offs*.

Investigação e inovação são actividades distintas e que requerem abordagens e incentivos próprios, complementares mas não intermutáveis. É claro que a ciência e tecnologia não devem ser desenvolvidas desligadas de uma política de inovação que, pelo seu lado, determina e é determinada pelo mercado. Acredito que temos condições para sermos agentes activos na ligação entre ciência e criação de riqueza. Porque podemos juntar no Campus os elementos essenciais à inerente e imprescindível competitividade sustentável: qualificação, inovação, densidade tecnológica. Mas para assumirmos esse desígnio de ser uma *innovation research university*, ou seja uma instituição intensamente envolvida na valorização social e económica do conhecimento, precisamos de melhorar muito em termos de alguns indicadores como sejam: número de *start-ups*, número de patentes e volume de contratualização com o exterior.

Para além das já referidas em 3.1 e 3.2 ou a referir em 4 afirmo a necessidade das seguintes medidas:

48. Instalar o Conselho de Cooperação; em particular, reestruturar a frente da prestação de serviços actualmente dispersa por várias sedes
49. Dar sequência ao acordo de cooperação com a CIRA “Renovar um Compromisso com o Futuro da Região”, visando promover dinâmicas integradas de desenvolvimento regional e o bem-estar das comunidades locais
50. Criar uma Comissão Estratégica Regional para discutir os desafios culturais, sociais e económicos determinantes do desenvolvimento regional
51. Continuar o desenho e proceder à instalação do Parque de Ciência e Inovação, tendo o processo que merecer o acompanhamento directo da Reitoria
52. Aprofundar relações de I&D com as grandes empresas já instaladas no Campus e captar outras para aí (ou no PCI) se instalarem
53. Majorar capacidade de induzir o aparecimento de *spin-offs* no PCI
54. Garantir condições para tirar o máximo partido das iniciativas de “eficiência colectiva”
55. Implementar os compromissos assumidos, no âmbito das Parcerias para a Regeneração Urbana e de outras acções com municípios já aprovadas
56. Agilizar parcerias com a AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro, a AEP, o CEC e outras associações empresariais

57. Majorar a oferta de formação profissional, nomeadamente através da UNAVE, dar-lhe visibilidade e coerência, e organizá-la de modo a induzir prosseguimento de estudos na UA
58. Promover a nossa capacidade de apoio à definição de políticas públicas, mobilizando o potencial da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas e de outras Unidades Orgânicas
59. Pôr no terreno projectos directamente relacionados com os grandes problemas da agenda económico-social e/ou com a responsabilidade social da própria UA, já delineados ou a formatar: energias renováveis e eficiência energética; promoção do envelhecimento activo, centrado no envelhecimento saudável e “bem sucedido” e não apenas nas patologias; promoção da cidadania das populações vulneráveis; ....
60. Dinamizar o planeamento de projectos e acções para as organizações relevantes na área da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, em articulação com a investigação e o ensino da UA e repensando a capacidade de intervenção na área em causa
61. Valorizar as colecções doadas, nomeadamente através da dinamização do museu virtual da UA e do Centro de Estudos de Jazz
62. Retomar o programa Iniciativas Culturais Abertas à Comunidade

### **3.5 Garantir maior integração entre ensino, investigação e 3ª missão**

Os relatórios das avaliações internacionais às Unidades de Investigação explicitam que a adopção do modelo *research university* depende, acima de tudo, da boa integração das actividades de ensino e investigação. A nível internacional, isto vem sendo conseguido através do aumento de pós-graduação ao mesmo tempo que ocorre um processo gradual de diversificação institucional. Está hoje bem adquirido que a ligação entre investigação e ensino constitui uma prioridade para o desenvolvimento científico e institucional.

A investigação de excelência é, sem dúvida, o primeiro suporte de um ensino e de uma cooperação com a sociedade, de qualidade. No entanto a excelência da pesquisa, por si só, não garante uma boa qualidade de ensino que prepare efectivamente estudantes para poderem competir numa sociedade baseada no conhecimento, como não garante uma

eficiente cooperação. Ao mesmo tempo, a excelência no ensino e na 3ª missão não é menos essencial para a qualidade e dinâmica da investigação.

A força de um sistema universitário e a mola impulsionadora do seu desenvolvimento resultam da combinação da educação com a investigação e com os benefícios da aplicação dos resultados desta. É fundamental enfatizar que estas três funções ou componentes da missão se alimentam mutuamente. Um ambiente de pesquisa é importante para uma boa aprendizagem e o novo conhecimento produzido tem impacto decisivo nos conteúdos e metodologias usados. Os diplomados traduzem a qualificação de recursos humanos, fundamentais à boa prestação e competitividade das empresas e serviços – e à própria constituição de novas empresas – e garantem a renovação do bem mais essencial da função investigação – os investigadores. O desenvolvimento – económico, social, cultural – pressupõe dinâmicas de inovação que, gerando emprego qualificado, só podem ser conseguidas através da aplicação de conhecimento novo. Ao mesmo tempo, a cooperação aos mais diversos níveis coloca desafios e atrai recursos que permitem impulsionar a investigação. Gera-se assim um círculo virtuoso de auto-sustentação da Universidade.

Este é o conceito de universidade que eu defendo. Vou ser directo: a lealdade primeira das Unidades de Investigação e dos Laboratórios Associados tem que ser para com a UA; a condição para a sua contribuição ser decisiva é a sua integração plena na vida da UA e um sentido de pertença a todos os níveis (articulação com as outras missões, prestação de contas, simbologia e filiação claramente identificadas com a UA).

Se quisermos de facto aproximar investigação e ensino então “os benefícios da estrutura matricial podem ser aumentados assegurando que a articulação entre a investigação e o ensino se faz ao nível dos departamentos em vez de se fazer nos diferentes institutos que contribuem para a sua desarticulação” como se pode ler no relatório da EUA.

#### Medidas

63. Aumentar a percentagem de alunos em pós-graduação [~5% ao ano é o projectado no Contrato-programa ]
64. Contratualizar planos de desenvolvimento integrados – ao nível das Unidades Orgânicas – e apoiar a sua concretização
65. Estabelecer, em concertação com o Conselho Científico, critérios de recrutamento e promoção que tenham em conta o necessário equilíbrio entre as duas funções principais – sem esquecer a 3ª missão e outras actividades relevantes para a instituição – e critérios de eficiência (relação entre recursos

disponíveis e resultados alcançados e não só *outputs*)

66. Garantir, nas novas construções ou em reabilitações a efectuar, espaços que promovam, através da proximidade e da partilha, interações entre professores, investigadores e estudantes dos vários ciclos, ou seja entre pesquisa e ensino
67. Dotar os Departamentos e Escolas, em particular a sua direcção, das condições e instrumentos para uma efectiva e adequada gestão dos recursos humanos e materiais, que, assente nos princípios da subsidiariedade e da economia de escala, permita a realização integrada das funções no cumprimento da estratégia da UA
68. Majorar a ligação entre Unidades de Investigação/Laboratórios Associados e as dinâmicas do PCI

### **3.6 Prestar atenção especial à área da Saúde**

A área da saúde tem um enorme potencial na UA face aos saberes científicos e tecnológicos detidos (ensino politécnico nas Tecnologias da Saúde, ensino universitário de 1º e 2º ciclos em Ciências da Saúde, investigação em materiais, sinal e imagem médica, telecomunicações, TICs, psicologia, reabilitação, química, biologia celular...) que permitem um leque alargado de abordagens multidisciplinares em temas centrais do domínio em causa (imagiologia, prestação de cuidados à comunidade, novos fármacos e novas terapêuticas, envelhecimento). Acresce a relação existente, vasta, de parceria com hospitais, centros de saúde, autarquias, IPSS e profissionais de saúde.

Daí resultou, concretamente, uma candidatura, em parceria público-privada, para a instalação de uma Unidade de Imagiologia em contiguidade com o Hospital Infante D. Pedro; uma unidade cuja construção foi, entretanto, aprovada no âmbito das Parcerias para a Regeneração Urbana de Aveiro.

O curso de Medicina, recentemente anunciado pelo Governo, vem dar ao programa da Saúde uma coerência de que ele carecia, em especial na investigação em nanotecnologias, uma vez que é à Medicina que se destinam os maiores benefícios dessas tecnologias e é também dela que provêm financiamentos significativos. A nova formação em Medicina, a acontecer em parceria com o Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto (UP) e desenhado em moldes inovadores, típicos

da UA, vem igualmente trazer uma visibilidade positiva acrescida à Universidade de Aveiro; e esta, como já foi dito, não é uma questão de somenos importância.

Mas os desafios que se nos deparam, face a um novo modelo de oferta formativa – em consórcio – que faz de nós uma vez mais pioneiros, e tendo em conta a complexidade da operação que envolve igualmente um número significativo de Hospitais e Centros de Saúde, são à medida, pelo menos, das vantagens antecipáveis e justificam a atenção específica que neste programa de acção estou a dar a esta matéria.

#### Medidas

69. Acompanhar a instalação da Unidade Transversal prevista no protocolo de consórcio para o curso de Medicina e estabelecer com o MCTES (e a UP) um contrato-programa especial para a instalação daquele curso
70. Acompanhar a construção das novas instalações para a Escola Superior de Saúde e para o futuro Departamento de Ciências da Saúde
71. Promover a criação de uma Unidade de Investigação na área da Saúde
72. Acompanhar a execução do projecto referente à Unidade de Imagiologia
73. Criar, em parceria com os SASUA e as autoridades locais, um Centro de Saúde piloto
74. Promover projectos e programas multidisciplinares de investigação-acção, com especial relevância social, versando as questões do envelhecimento e da prestação de cuidados especiais

### **3.7 Promover a qualidade e a capacidade de gestão**

O planeamento e a gestão estratégica são comumente reconhecidos como ferramentas imprescindíveis no desenvolvimento institucional. É fundamental dotar a UA de uma superior capacidade de gestão estratégica e essa deve ser uma das grandes apostas de curto prazo. Tal significa instalar capacidade de planeamento e garantir condições para a concretização da estratégia, seja pela definição das políticas adequadas seja pela agilização dos níveis de coordenação de funções, tendo também em vista a capacidade de intervenção aquando da necessidade de correcções. O novo quadro legal dá-nos esta oportunidade de simplificar o processo de decisão, sem nunca esquecer, todavia, a necessidade de haver boa comunicação e consequente apropriação pela comunidade dos principais desafios que se enfrentam. Mas sendo a participação um valor fundamental há

que evitar excesso de decisões colegiais que não raras vezes se traduzem em resultados demasiado corporativos, pouco claros e transparentes, e que não contribuem para a necessária coesão da instituição.

A complexidade das géneses da criatividade e da inovação faz com que estas sejam mais prováveis em contextos e ambientes abertos à crítica, bem geridos e organizados à volta de uma cultura da exigência e avaliação. Mas é preciso ter em mente que os processos de garantia de qualidade podem, em vez de fomentar, inibir a inovação: se em vez de visarem o “como melhorar”, olharem mais para o que foi feito; se evoluírem para procedimentos demasiado pesados; ou se promoverem o “padronizado” em lugar de uma cultura de risco. Há pois que ter em atenção as circunstâncias da avaliação, garantir inclusividade e o envolvimento e adesão de actores chave, criar um ambiente de parceria entre a Universidade e as agências exteriores, partilhar experiências interna e externamente.

A responsabilidade pela qualidade do que fazemos é, em primeiro lugar, nossa. É por isso que antes dos elementos de controlo (acreditação externa), devemos preocupar-nos em instalar os processos que visam a melhoria contínua (avaliação, *follow-up*) e são a verdadeira essência da garantia da qualidade. Mas a acreditação dos programas de ensino avizinha-se e devemos encará-la como uma oportunidade. Sem esquecer que para além da acreditação estrita há que assegurar que a qualidade dos programas é comparável (em termos internacionais) e transparente (numa dupla lógica de prestação de contas e de ganhos de visibilidade).

#### Medidas

75. Construir e implementar um sistema de indicadores de gestão (indicadores chave e indicadores internos de monitorização), imprescindíveis para deter as adequadas capacidades de observatório e planeamento (igualmente a estruturar)
76. Criar capacidade de monitorizar, em tempo real, o desempenho financeiro da Universidade
77. Organizar uma assessoria da Reitoria, consentânea com a estrutura matricial, que permita fazer uma efectiva condução (nas várias funções) dos programas conjuntos envolvendo várias Unidades Orgânicas, Unidades de Investigação e outras entidades
78. Criar uma sede de orientação estratégica e de concertação de políticas – “Conselho de Concertação Estratégica” –, relativamente informal e que deve reunir “à medida”, permitindo juntar os responsáveis pelas Unidades



Orgânicas e pelas Unidades de Investigação/Laboratórios Associados bem como outros líderes da comunidade universitária; e articulá-la com os Conselhos Científico e Pedagógico

79. Melhorar a eficiência da administração e serviços garantindo o funcionamento correcto da cadeia hierárquica da administração e reforçando o estatuto e as responsabilidades dos Adjuntos dos Directores das Unidades Orgânicas que, em coordenação com o Administrador, devem assegurar a gestão corrente
80. Melhorar a qualidade de atendimento e a eficácia dos Serviços, nomeadamente no que se refere à relação com os estudantes
81. Avaliar e consolidar o ciclo de qualidade, para as licenciaturas, já em vigor
82. Avaliar docentes, global e periodicamente, premiando mérito e dedicação à UA (licenças sabáticas extraordinárias, incentivo adicional à actividade através da atribuição de espaços e apoio à participação em congressos, Prémio “Melhor Docente da UA”...)
83. Proceder a uma auditoria ao sistema de qualidade (global) e acreditá-lo (por agência exterior) de acordo com os padrões e “*guidelines*” da ENQA
84. Proceder ao *follow-up*, pela EUA, da avaliação institucional recentemente realizada
85. Avaliar ao fim de dois anos se maximizámos o desempenho organizacional no quadro da nova ordem jurídica e fundacional

### **3.8 Valorizar o património**

A gestão patrimonial de uma fundação pressupõe uma abordagem diferente, até pelo papel dos curadores estatutariamente determinado. Importa estabelecer o que se tem, quanto vale e como se valoriza, e, com este propósito, clarificar juridicamente quais são as oportunidades ditadas pelo regime fundacional e como se operacionalizam.

O desenvolvimento físico para os próximos dez anos – uma parte significativa dele a ser contratualizado, brevemente, no âmbito de candidaturas ao QREN – impõe a consolidação de uma equipa de projecto que ajude a definir e acompanhe esse desenvolvimento.

Uma terceira preocupação prende-se com a conservação, manutenção, embelezamento e adequação do edificado e espaços circundantes. Neste capítulo, para além da conservação, no sentido estrito, dos imóveis, importa proceder à instalação de sinalética

consentânea quer com os atributos arquitectónicos dos edifícios quer com a “escola” de Design da UA; e à continuação de uma política de qualificação de espaço semi-público que é o Campus através da colocação de obras de arte.

#### Medidas

86. Expor ao CG a situação patrimonial para definição de uma estratégia visando a sua salvaguarda e valorização
87. Consolidar a capacidade da equipa de projecto para acompanhamento do desenvolvimento físico da UA (edifícios para a extensão do Departamento de Física e para as Ciências e Tecnologias da Comunicação e Imagem, para além dos mencionados noutras rubricas), incluindo as futuras infra-estruturas científicas a co-financiar pelo QREN (para as áreas de Ambiente e Nanociências, ...)
88. Instalar a sinalética no Campus e proceder a outras intervenções que contribuam para o enriquecimento deste
89. Continuar a interlocução com a Câmara Municipal de Aveiro relacionada com o acesso e circulação no Campus
90. Face ao grande investimento previsto em novas construções, reavaliar o desenvolvimento físico desejável a 10 anos
91. Rendibilizar os espaços, designadamente para actividades de “Verão” e para eventos promovidos por terceiros

### **3.9 Recrutar os melhores, qualificar as pessoas, cuidar do ambiente humano**

Recrutar os melhores é cada vez mais importante; da mesma maneira que é reter e aumentar a excelência do corpo de docentes, investigadores e funcionários não-docentes que já pertencem à instituição.

No que respeita aos docentes, os novos estatutos da carreira possibilitam recrutamentos mais abertos, de nacionais ou estrangeiros, e devem ser aproveitados nesse sentido; estando, todavia, conscientes que os constrangimentos financeiros constituem um óbice significativo à necessária redução de endogamia, um ponto fraco sucessivamente apontado mas de difícil resolução ao nível de cada instituição, singularizada. Mas os novos estatutos, ECDU – Estatuto da Carreira Docente Universitária e ECPDESP – Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico, acarretam igualmente

implicações ao nível da acreditação dos cursos que importa analisar cuidadosamente: em termos das estruturas de categorias a assegurar, por curso e por unidade orgânica, dos consequentes concursos a abrir e dos compromissos financeiros inerentes a todo o processo.

Uma especial atenção deve ser dada à distribuição de idades e ao progressivo envelhecimento médio que se verifica. É essencial acarinhar os jovens investigadores (pós-docs nomeadamente), valorizando as suas carreiras, materializando as suas aspirações de promoção, concretizando dinâmicas de colaboração com instituições de referência à escala mundial. É, aliás, uma responsabilidade da UA ajudar a criar condições para estabilizar os níveis de emprego existente, estimulando as pessoas altamente qualificadas a contribuírem com o seu talento – no seio das equipas de investigação e em tarefas docentes – para a missão da Universidade e prosseguir, enquanto nova geração, o seu crescimento profissional tão necessário ao País.

Os funcionários não docentes devem igualmente ser apoiados, não descurando a sua formação em áreas especializadas relevantes e valorizando o seu desenvolvimento profissional e pessoal. A possibilidade de flexibilização de horários merece continuar a ser explorada. Também aqui há que criar condições para consolidar o emprego existente, porque se compreende que a qualificação e a motivação de cada um tem uma tradução directa no resultado do nosso processo colectivo. Se dos docentes se espera que cumpram as funções que lhe estão consignadas, é fundamental que o funcionamento da estrutura administrativa e dos serviços seja capaz de responder aos novos desafios, incorporando as novas ferramentas disponíveis, de modo a libertar os docentes de tudo aquilo que em boa verdade não lhes compete levar a cabo.

Mas não é menos preciso que as hierarquias dos serviços revelem a capacidade de ouvir e responder em tempo próprio aos anseios, dúvidas e sugestões evidenciados nas mais diversas situações, para que exigência, regras transparentes e bom relacionamento interpessoal possam coexistir.

Cuidar do ambiente humano é manter vivo, através da participação, condições de trabalho, motivação e sentido de pertença de todos, o conceito de comunidade.

Os estudantes são parte essencial da nossa comunidade: enquanto dinamizadores da vida académica (nos cursos e extracurricularmente), interagindo para um melhor ensino, promovendo actividades culturais, desportivas e outras de relevância social, iniciando-se na investigação e na colaboração com empresas e demais parceiros da UA; e posteriormente, como antigos alunos, criando oportunidades de estágios e empregos,

sendo agentes de transferência de tecnologia e inovação, ajudando a redefinir currículos, agindo como os melhores embaixadores da UA.

#### Medidas

92. Dinamizar o aparecimento de novas lideranças na UA
93. Proceder ao recrutamento de docentes e investigadores com a preocupação de reduzir a endogamia e equilibrar, em termos de Unidades Orgânicas e cursos, a estrutura de categorias
94. Estabelecer, em articulação com outras universidades fundacionais, regulamentos de contratação e progressão de pessoal docente, bem como regulamentos de prestação de serviços
95. Criar condições para a integração e o emprego de jovens doutores
96. Dinamizar a formação especializada e o desenvolvimento pessoal dos não docentes e garantir formas de premiar o seu mérito
97. Cooperar com a AAUAv e os SASUA na promoção de iniciativas e práticas de voluntariado e solidariedade social dos estudantes, nos domínios da cidadania activa, inclusão social e cooperação para o desenvolvimento
98. Criar a “Página do Reitor” como meio permanente de comunicação com a comunidade universitária
99. Efectuar visitas periódicas às Unidades Orgânicas e equacionar outras formas de “Reitoria Aberta”
100. Apoiar a acção do Provedor do Estudante

### **3.10 Aumentar a autonomia institucional e garantir a sustentabilidade financeira**

Qual é a lógica de sustentabilidade que devemos conceber se se quiser manter a UA como uma universidade de sucesso e cada vez mais reconhecida a nível nacional e internacional? O que é que temos que fazer hoje, em circunstâncias de crescente complexidade e de grande incerteza, para garantirmos aquele intuito num prazo alargado?

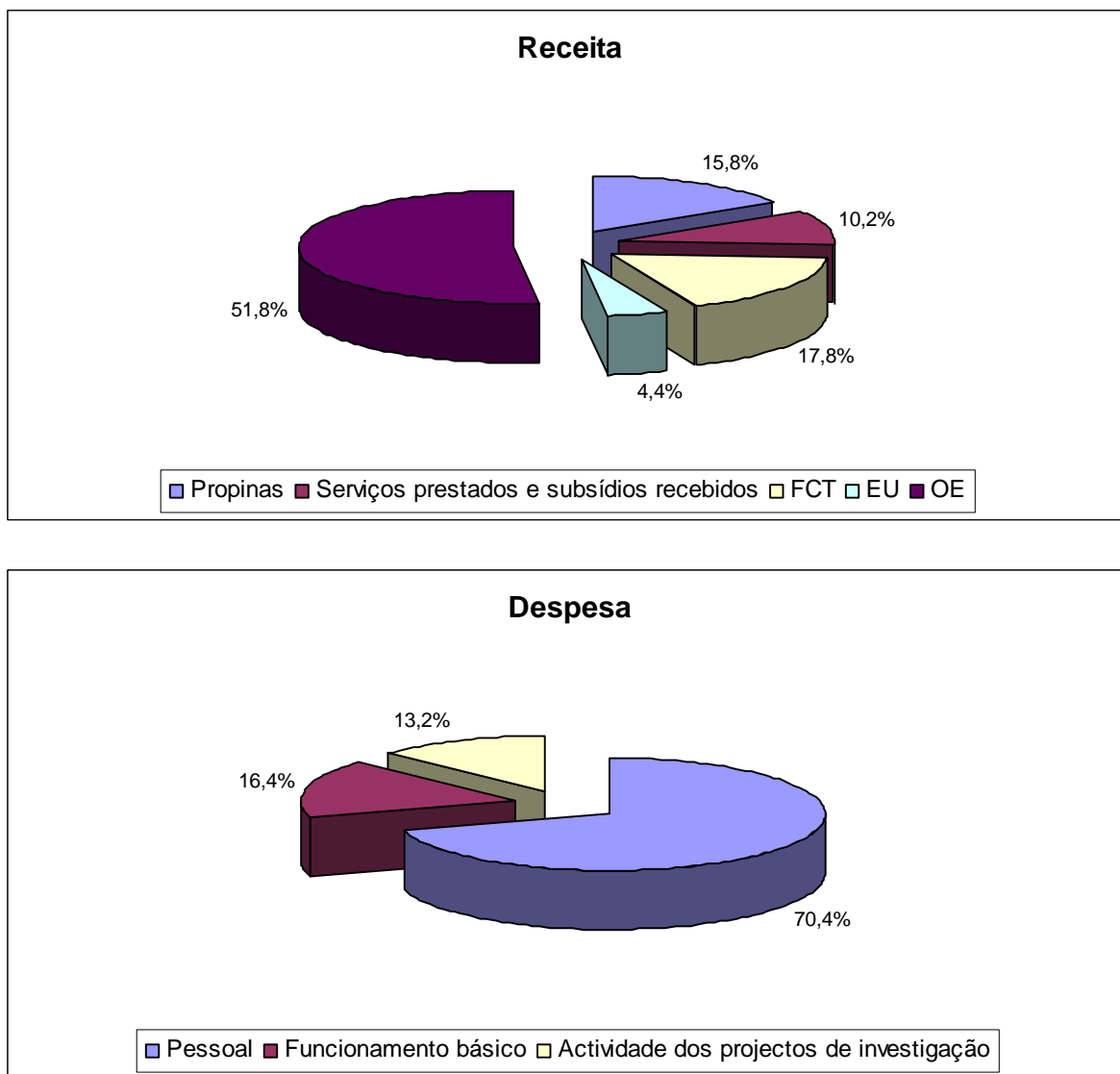
A abordagem a ser seguida, como já discuti atrás, deve assentar em múltiplos vectores interligados que têm que ser tratados sistemicamente. Este entendimento pressupõe e

traduz uma lógica de gradual diversificação dos financiamentos, consentânea com as novas tendências de maior responsabilidade de auto-financiamento e com o quadro actual de incerteza que aconselha a dispor de várias fontes e tipologias de obtenção de fundos.

Uma tal diversificação, aliada à manutenção da capacidade de conseguir financiamentos de fontes convencionais, deverá conduzir à obtenção de um volume de receitas que, a prazo, acautelem uma acrescida disponibilidade de investimento próprio. É preciso, claro está, que haja, ao mesmo tempo, estratégias que privilegiem investimentos com efeitos multiplicadores, em detrimento da aplicação de fundos visando apenas o que é conjuntural e próximo no tempo: estratégias como as que estão implícitas no Contrato-programa estabelecido com o governo e na captação de verbas do QREN (neste último caso, principalmente, pressupondo um aprofundamento da relação com as empresas e a região). Se assim for, será possível, em particular, reforçar a capacidade de investigação fundamental instalada e estimular outros domínios prioritários, específicos; e, em geral, ter uma maior autonomia na definição do nosso próprio percurso.

Garantir maior autonomia institucional exige, por um lado, reduzir a dependência do Estado, marcada sempre por lógicas essencialmente reactivas a medidas que, ainda por cima, são muitas vezes ditadas por ciclos políticos curtos; e por outro, alargar a participação e o leque de actores sócio-económicos com especial incidência nas relações ciência-indústria. Mas maior autonomia implica melhor prestação de contas e maior necessidade de instrumentos adequados. Para esse propósito, preconizo a introdução da metodologia de “custos totais” por permitir decisões estratégicas mais fundamentadas, maior transparência, recuperação de custos nos projectos europeus, alocação mais eficiente de recursos, melhor capacidade para orçamentar actividades – combatendo a prática do “custo-baixo” –, maior eficiência, ou seja, mais sustentabilidade financeira.

Na estrutura orçamental da UA é muito vincada a despesa com pessoal que tem flutuado, nos últimos anos, acima dos 65%. Esta é uma realidade que tem que merecer a devida atenção, tanto mais que a imprescindível e desejada melhor qualificação das pessoas tenderá a fazer crescer essa verba.



**Figura 4: Estrutura da Receita e Despesa não consolidadas da UA, em 2008 (integra o ISCA). Fonte: UA**

### Medidas

101. Definir as regras e executar o Contrato-programa, tendo em vista as metas aí enunciadas e também o que, com a CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro, foi contratualizado em matéria de PCI ou virá a ser no que se refere às infraestruturas científicas e tecnológicas (e que obrigam a UA à cobertura dos fundos de contrapartida inerentes às candidaturas aprovadas)
102. Envolver profundamente os membros do CG nas questões da autonomia institucional e da sustentabilidade financeira
103. Repensar a estrutura de recursos docentes, aproveitando outros recursos

qualificados (investigadores, pós-docs, convidados, estudantes do 3º ciclo)

104. Introduzir a metodologia “custos totais”, tornando mais transparentes e eficazes os processos de gestão do ensino, da investigação e da cooperação com a sociedade

105. Afinar o modelo interno de distribuição orçamental com base numa maior autonomia e responsabilização das Unidades Orgânicas

106. Implementar práticas profissionais de *fund-raising*

107. Potenciar a participação da UA nas várias “estratégias de eficiência colectiva” onde está inserida e em outros programas com o exterior, visando uma maior diversificação dos financiamentos e uma maior obtenção de receitas próprias

#### **4. Grandes opções: fazer da UA uma referência internacional**

##### **4.1 Aumentar o carácter internacional da UA**

A qualificação internacional é essencial, hoje, para o desenvolvimento do país e a empregabilidade dos diplomados. Ao mesmo tempo, em todo o mundo, o grau de internacionalização é uma bitola da qualidade das instituições de ensino superior, já que não é possível reivindicar qualidade independentemente do contexto internacional e, em particular, europeu; mas também na medida em que contar com a presença temporária, mas constante, de professores e estudantes estrangeiros é um elemento que contribui para a diversidade, reconhecida como condição importante para garantir excelência universitária.

Na UA, um envolvimento internacional forte é fundamental para atingir os objectivos que nos propomos em termos de investigação, ensino e inovação e, em especial, enquanto condição para atrair estudantes de pós-graduação: porque a mobilidade internacional de estudantes, professores e investigadores não pára de crescer; e porque a parcela de investigação que é concretizada em consórcios e o reforço do talento interno, em todo o lado, depende da interacção próxima e em profundidade, com um número alargado e diverso de parceiros internacionais.

Defendo que uma estratégia para a internacionalização deve ter subjacente uma visão em que a, dez anos, a cooperação internacional, global, se tenha tornado um elemento natural

de todas as actividades centrais da UA. Uma tal estratégia, que equivale ao desenvolvimento de um conceito de internacionalização, tem que conter entre as suas componentes as seguintes: recrutamento de talentos a nível internacional sejam professores, investigadores ou estudantes; produção de conhecimento em colaboração com parceiros estrangeiros; desenvolvimento de competências “internacionais” (linguísticas, interculturais...) nos nossos estudantes, através ou a somar à realização de parte da respectiva formação no estrangeiro; definição de uma política de alianças e da “mancha” geográfica de colaboração prioritária; aumento da visibilidade, quer promovendo eventos (em Aveiro ou fora de Aveiro de preferência em parceria com agentes locais), quer reforçando a presença e representação da UA em organizações supranacionais e em reuniões internacionais chave.

Embora a UA seja muito activa na Europa e nela reconhecida, há ainda um longuíssimo caminho a fazer que depende muito do dinamismo de professores e de outros actores e entidades, incluindo exteriores à UA. Mas que é, repito, um caminho crucial se quisermos fixar-nos como instituição de referência. Sendo um caminho a que nos comprometemos no Contrato-programa, devemos ter a ambição de querer ir mais longe do que nele está consignado.

#### Medidas

108. Criar condições (qualidade e tipologia da oferta formativa, condições de acolhimento e de trabalho/estudo, língua de ensino, publicitação da UA em pontos e momentos nevrálgicos) que levem ao aumento do número de estudantes estrangeiros [6% ao ano]
109. Definir que 2os ciclos e que partes curriculares de doutoramentos serão leccionados em inglês
110. Manter os *labels* europeus respeitantes ao Sistema Europeu de Transferência de Créditos – *ECTS* e ao Suplemento ao Diploma
111. Criar condições para aumentar o fluxo de mobilidade para o exterior, nomeadamente através de parceria com os SASUA e do reforço da nossa presença em redes e programas internacionais a que já pertencemos ou a integrar
112. Atrair talentos internacionais, usando parte das verbas do Contrato-programa referentes ao reforço de meios humanos qualificados; e fazer deles agentes primordiais no recrutamento de doutorandos estrangeiros
113. Aumentar o número de “Cátedras Convidadas” destinadas a estrangeiros



através de *joint appointments* pela UA e parceiro(s) empresarial(ais) ou usando outros mecanismos

114. Definir metas para o número de projectos internacionais e para o número de parceiros com que nos envolvemos e para o respectivo volume de financiamento a obter

115. Desafiar a AAAUA para criar uma secção de Antigos Alunos Estrangeiros

#### **4.2 Reforçar parcerias institucionais e definir política de alianças**

A capacidade de fomentar parcerias e de estabelecer as alianças adequadas é determinante para alcançar patamares de referência nacional e internacional. A questão deve ser vista em três planos.

Em primeiro lugar, no plano da indústria e dos serviços, identificando potenciais parceiros que valorizem a I&D feita nas universidades e tenham consciência dos problemas e desafios do sector de actividade onde se inserem; identificando, igualmente, e privilegiando os projectos que, ao mesmo tempo, verifiquem padrões académicos, vão ao encontro das necessidades do parceiro e tenham um prazo não demasiado curto, uma vez que as situações de ganho mútuo acontecem mais facilmente quando há algum horizonte temporal.

É fundamental sermos capazes de demonstrar, junto das empresas, o valor potencial da I&D que podemos pôr no terreno, nomeadamente através de unidades ou equipas com suficiente massa crítica; assim como será determinante termos na UAtec as capacidades de identificar situações de colaboração frutuosa, de fazer uma gestão interna expedita e de promover a decisão em tempo adequado – gerindo da melhor maneira as questões da propriedade intelectual, da política de publicação e das expectativas de retorno a obter.

No plano das relações com instituições portuguesas congéneres, a UA deve aprofundar as parcerias já existentes para a investigação e pós-graduação (principalmente programas doutorais) e manter-se atenta à oportunidade de outras acções conjuntas, nomeadamente no que respeita à racionalização da oferta formativa, à partilha de equipamentos científicos e aos desafios lançados pelo QREN. A Galiza pela sua proximidade e similitude pode fazer parte deste quadro.

Mas é no plano das parcerias internacionais que se situa o maior desafio em termos de projectar a marca UA. Preconizo que a Universidade de Aveiro se deve empenhar,

prioritariamente, em duas iniciativas estratégicas de grande fôlego: uma consistiria em dinamizar e integrar um consórcio internacional para competir no espaço dos países de língua portuguesa ou castelhana; a outra seria a constituição de uma parceria preferencial (“geminção”) com uma instituição de grande relevância mundial, de modo a criar massas críticas (comuns) em mais áreas e a potenciar complementaridades, para além do inerente reforço da imagem da UA.

#### Medidas

116. Estabelecer parcerias, fortes e de horizonte temporal alargado, com pelo menos três novas grandes empresas com potencial para se instalarem no PCI
117. Desafiar a CIRA a integrar o consórcio internacional euro-latino-americano de regiões e universidades Torino-Columbus
118. Identificar potenciais parceiros e condições (custos, treino de pessoas, outras) para o estabelecimento de uma rede de universidades dedicada à intervenção no espaço de língua portuguesa ou castelhana
119. Estabelecer parceria de âmbito muito amplo com uma grande universidade estrangeira

### **4.3 Afir-mar-se, enquanto instituição de referência, em domínios específicos**

Portugal já faz parte, desde 2001, dos países que contribuem para o 1% das publicações mais citadas e a UA é uma das instituições relevantes nesse facto.

Na sequência do que vem sendo afirmado, em particular no documento que serviu de base à elaboração do Contrato-programa, defendo que a UA assuma a sua capacidade de fazer investigação de referência a nível europeu em alguns domínios específicos: nos de Telecomunicações e de Ciência e Engenharia de Materiais (incluindo Nanociências), numa primeira fase; e nas de Ambiente e Energia, numa segunda, face a alguns constrangimentos conjunturais que impendem sobre estas áreas.

O desenho do Contrato-programa e do PCI permitem, e as suas execuções supõem, alguma capacidade acrescida de investimento, em recursos humanos e laboratórios, dedicado a estes domínios.

Mas um salto qualitativo como o que aqui se defende, e em consonância com o que já foi dito antes, pressupõe também aprofundar a relação da UA com o sector privado, crucial

tanto para a sustentabilidade financeira como para os desafios temáticos. Está provado o papel crítico que as grandes empresas – multinacionais, essencialmente – desempenham na contribuição para a I&D privada e para a inovação que é a base do sucesso dessas empresas. A excelência europeia em domínios específicos não pode ser conseguida sem as parcerias adequadas (empresas; redes de investigação e para a formação avançada).

#### Medidas

120. Definir metas e respectivo calendário bem como as condições necessárias para que a UA possa integrar a liderança a nível europeu nas áreas de Telecomunicações, Ciências e Engenharia de Materiais, Ambiente e Energia

#### **4.4 Fazer da Escola Doutoral uma prioridade**

Embora o índice de novos doutores por habitante tenha aumentado substancialmente em Portugal, não estamos ainda, nomeadamente no que se refere a Ciência e Tecnologia, no mesmo patamar dos países europeus líderes. Ora os estudos doutorais são essenciais: desde logo, para dar à sociedade capacidade de realizar investigação de ponta; mas igualmente para formar quadros altamente qualificados que, por via das competências obtidas através do treino em investigação, possam vir a concretizar carreiras num variadíssimo leque de opções.

Assim, mau grado o elemento determinante do sucesso ser sempre a excelência da investigação, os pressupostos sociais e individuais relativos aos estudos doutorais estão em fase de grande mutação: há uma incidência cada vez maior na inovação através de I&D, com o número de investigadores empregados no sector empresarial a aumentar anualmente alguns pontos percentuais; e existe uma tendência para os doutorados encontrarem colocações fora do sistema de ensino superior, em posições quer enquanto investigadores quer não.

Se a dinamização da economia requer a participação efectiva de doutores na cadeia de produção de riqueza e se um número crescente dos novos doutorados vai trabalhar fora do meio universitário, então é preciso renovar o conceito de Escola Doutoral. Do modelo actual, baseado na relação forte entre orientador e doutorando e visando estritamente o desenvolvimento de um tema científico, temos que passar a um outro que garanta competências exigíveis no desempenho nas empresas, na administração pública e noutros sectores não universitários. Isto é, um modelo que num ambiente de formação

pluridisciplinar propicie capacidades de gestão, de trabalho em equipa, de liderança, de empreendedorismo, de aplicação dos conhecimentos a problemas reais.

Tem, pois, que constituir propósito de um novo modelo de escola doutoral a preocupação pela aquisição de competências transferíveis, fundamentais para a empregabilidade fora da academia e para a mobilidade inter-sectorial. Neste modelo será, igualmente, crescente a importância dos doutoramentos obtidos em colaboração universidade-empresa: porque, sendo a transdisciplinaridade essencial para a inovação e sendo as universidades meios únicos onde se cruza, com padrões de qualidade elevada, uma gama alargada de disciplinas, as empresas e negócios focados em I&D estão a ficar mais conscientes do potencial existente nas universidades.

Uma escola doutoral de excelência tem assim que olhar para os doutoramentos em parceria universidade-empresa como parte significativa, e com tendência para aumentar, da sua actividade. São características distintivas dos doutoramentos em colaboração: a participação de especialistas da empresa no processo de supervisão e a realização de pelo menos uma parte do trabalho em instalações da mesma, garantindo que o doutorando vive e se apropria do ambiente empresarial, e nele tem impacto.

Preconizo que a Escola Doutoral da UA consolide, ainda, o modelo, já existente, de programas doutorais em rede com outras universidades portuguesas e estrangeiras. Mas no seu todo a Escola Doutoral tem que visar um nível muito alto em termos da qualidade de programas, da sua dimensão global e da atracção quer de estudantes estrangeiros, principalmente, quer de estudantes de tipologia menos convencional.

A UA que teve o privilégio de integrar, desde o início, o *Council for Doctoral Education* da EUA não pode deixar de valorizar devidamente esta formação. Os programas doutorais estão hoje no centro da discussão do Espaço Europeu do Ensino Superior; e em termos institucionais são imprescindíveis numa estratégia de internacionalização e para assegurar a atractividade da UA.

#### Medidas

121. Nomear o Director da Escola Doutoral, dotando-o de estatuto institucional à altura da prioridade da tarefa
122. Analisar a situação de transição para o 3º ciclo de Bolonha e, conseqüentemente, definir, em articulação com o Conselho Científico, a oferta de programas de doutoramento da Escola Doutoral
123. Definir metas relativamente ao número e percentagem de estudantes a frequentar a escola doutoral e ao número de programas doutorais

integrados em redes nacionais e internacionais

124. Estabelecer protocolos que concretizem efectivas parcerias para desenvolvimento de programas de doutoramento internacionais conducentes a titulação conjunta ou a múltipla titulação

125. Concretizar acordos com empresas para estabelecimento de doutoramentos em colaboração

## 5. Um programa, uma dinâmica

O exercício do cargo de Reitor não se esgota no seu programa de acção. Depende e muito da equipa que o acompanha, da filosofia de relacionamento interno e com o exterior, do seu carácter e perfil, que vão determinar o estilo de actuação. Proporei uma equipa multifacetada, que funcione com grande coerência e coordenação, que permita promover a renovação de ideias e de lideranças, capaz de uma superior mobilização de todos e, em particular das gerações mais novas, no processo de “pensar a Universidade”. Porque é na dinâmica de concretização do programa, do levar à prática as ideias, que, finalmente, tudo se decide e acontece.

Estou consciente da importância da multidisciplinaridade e embora saiba onde estão os pontos fortes da investigação na UA vejo todas as áreas como imprescindíveis, das Artes às Engenharias passando pelas Línguas e pela Educação. Não minorizo nenhuma porque percebo que todos os domínios são cruciais para resolver os problemas da sociedade e que quebrar o padrão que liga as várias áreas do conhecimento é destruir, inevitavelmente, toda a qualidade.

Defendo a Universidade inclusiva das diferentes valências e sensibilidades, como sempre existiu em Aveiro, que tem garantido a nossa própria força e coesão. E revejo-me num projecto educacional, assente num sistema binário e diferenciado na sua múltipla oferta, que promova a igualdade de oportunidades e uma formação integral de cada indivíduo.

É manifesto que o valor de uma instituição universitária advém da combinação da Educação com Investigação e com os benefícios, em proveito da sociedade, da aplicação dos resultados dessa combinação. Assumo que estas três funções, Educação, Investigação e Cooperação com a Sociedade, devem ser olhadas em pé de igualdade enquanto missão e enquanto pilares da sustentabilidade da instituição. Porque se devem reforçar umas às outras e, só se assim for, se promove uma lógica de crescente

diversificação de financiamentos – com acrescida contribuição de contratos com o exterior – essencial para continuar a “projectar futuros”.

A excelência tem que ser aferida pelos índices de publicações e citações, internacionalmente consagrados para a disciplina em questão. Mas tem que se traduzir, também, na atracção e formação de alunos excelentes em todos os ciclos de graduação. Tem que ser evidente no registo de marcas e patentes, na transferência de tecnologia, na criação de novas empresas. Tem que se mostrar através do impacto no desenvolvimento regional. Tem que ser medida pela capacidade de transferir para o mercado de trabalho profissionais que façam a diferença. Tem que transparecer na participação em redes nacionais e internacionais. Tem que se efectivar em financiamentos e parcerias estratégicas. E tem que ser patente na capacidade da UA influenciar a definição de políticas públicas.

O percurso da UA que lhe permitiu alcançar relevância nacional e projecção externa resultou de vários elementos que compõem a matriz da UA: apostar nas pessoas; ter uma estrutura organizativa ágil, equilibrada e com dinâmicas de controlo no assumir o risco; ter capacidade de fazer escolhas certas e de decidir rapidamente; estar atenta às necessidades da Sociedade; ter uma ligação forte à Região; e ser agente de inovação. São estes os elementos identitários cuja continuidade me empenharei, sempre, em assegurar. E são eles, no seu conjunto, que determinam o que tem sido o maior dos nossos atributos: a capacidade de antecipar a mudança que, acredito, faz hoje parte do código genético da UA.

O meu compromisso é também com princípios essenciais no governo de uma instituição de ensino superior (ver J. Pedrosa e J.F. Queiró, “Governar a Universidade Portuguesa”, ed. Gulbenkian): a defesa da liberdade e dos outros valores que são distintivos da vida académica; a promoção da autonomia institucional; a preocupação pela legitimação externa, em particular através de boas práticas de prestação de contas; o apoio à gestão das Unidades Orgânicas, usando lógicas de subsidiariedade e de economias de escala, e assegurando equilíbrio entre interesses da instituição e sectoriais; a garantia de uma gestão estratégica participada, eficaz e de resposta adequada face a ambientes complexos e em rápida mudança; o exercício de uma liderança forte mas que actue num quadro de democraticidade e de participação e que consiga envolver, com responsabilidade, toda a comunidade na vida da UA; e o estabelecimento de um clima de transparência, de confiança, de abertura, de saber ouvir.

Estamos num processo de transição para um novo modelo de governo e gestão, acentuado pela passagem simultânea a um regime de fundação pública de direito privado.

É um contexto que apresenta oportunidades estratégicas mas que acarreta desafios acrescidos, impondo a necessidade de uma consciência social forte da nossa própria organização: é preciso ser sensível às especificidades existentes, é preciso ter solidariedade com situações e áreas que apresentam fragilidades, é preciso garantir que uma nova geração de cientistas cresça à medida do seu potencial. É essa consciência social, esse cuidado posto no olhar diferente para o que é diferente – com preocupação pelo mérito e pelas pessoas – que sempre levei a peito.

O meu compromisso com o futuro é o de promover a coesão institucional e criar condições que projectem a UA para patamares mais elevados de qualidade e do impacto do que nela se faz. Para isso a relação entre programa de acção e grandes linhas estratégicas é fundamental. Como decisivos são a validação pelo CG dessas grandes linhas e o compromisso forte, entre o mesmo CG e o Reitor eleito, em torno do programa de acção e da dinâmica que ele acarreta.