

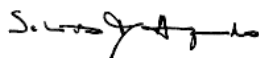
# **Antecipar o futuro, ousar a mudança**

**Sebastião Feyo de Azevedo**

## **Programa de Ação para a Universidade do Porto, para o período 2014-2018**

Apresentado ao Conselho Geral da Universidade do Porto, no âmbito da sua candidatura ao cargo de Reitor, conforme requisito consignado na alínea d) do n.º 7 do Edital de Candidatura publicitado em 22 de fevereiro de 2014 e na alínea d) do n.º 1 do artigo 6.º do respectivo Regulamento Eleitoral, aprovado pelo Conselho Geral em 14 de fevereiro de 2014

**Universidade do Porto, 24 de março de 2014**



**(Sebastião Feyo de Azevedo)**

---

Este documento foi formatado para leitura em plataforma digital.

Pode ser transferido para equipamentos digitais adequados através do código QR anexo.



# Índice

LISTA DE ACRÓNIMOS	3
PREÂMBULO	5
SUMÁRIO EXECUTIVO	10
DESENVOLVIMENTO	16
1. Introdução – uma missão, um programa numa conjuntura exigente	16
1.1 A U.Porto em 2014 – missão e momento numa trajetória secular	16
1.2 Um contexto político, social e económico, um trajeto para a U.Porto	19
1.3 Desafios, exigências, oportunidades - linhas orientadoras de ação	21
1.4 Uma atitude de governação – colegialidade, inclusão, estabilidade	22
2. Fatores humanos – pessoas e as suas envolventes	24
2.1 Mobilizar a Comunidade U.Porto – promover a identidade, moldar o futuro	25
2.2 Valorizar a atividade dos Docentes & Investigadores (D&I)	25
2.3 Valorizar a atividade do Pessoal Técnico	26
2.4 Valorizar as envolventes	26
2.4.1 Valorizar as envolventes internas	26
2.4.2 Valorizar as envolventes externas	26
3. Políticas gerais transversais – qualidade, cooperação e internacionalização	28
3.1 No campo da qualidade	28
3.2 Internacionalização	29
3.3 Promoção da cooperação	30
4. Políticas de Formação na U.Porto	32
4.1 O Processo de Bolonha e um futuro anunciado	32
4.1.1 Referência para apreciar onde estamos	32
4.1.2 A evolução tecnológica e o desafio da educação sem paredes e sem fronteiras	33
4.2 O Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto (CCMEUP)	34
4.3 Identificar ações para o fortalecimento do nosso modelo educativo	35
4.4 Novos paradigmas - a oportunidade da educação sem paredes e sem fronteiras	37
5. Políticas de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D&I)	39
5.1 Especificidades da área da I&D&I	40
5.2 O Horizonte 2020 e o Espaço Europeu da Investigação	40
5.3 Conselho Coordenador da I&D&I da U.Porto	43
5.4 Desenvolver áreas de competências estratégicas	43
5.5 Desenvolver a oferta de Programas Doutorais e clarificar a relação com a Escola Doutoral da U.Porto	44
5.6 Observatório da investigação e da inovação – qualidade e visibilidade	45

6. Políticas da terceira missão da Universidade	46
7. Políticas complementares na dimensão integral da missão	49
7.1 Políticas culturais	49
7.2 Políticas de dimensão social	50
7.3 Políticas de sustentabilidade	51
7.4 Políticas de desporto e lazer na U.Porto	52
8. Governação e gestão política	54
8.1 Estrutura de governação	55
8.2 Evolução do conhecimento – multidisciplinaridade e cooperação interna	57
8.3 Participação em instituições associadas	57
8.4 Gestão de proximidade com as organizações estudantis	59
8.5 Gestão patrimonial	59
8.6 Gestão de Serviços	60
8.6.1 Universidade digital e o Sistema de Informação SIGARRA	60
8.6.2 Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto	61
8.6.3 Serviço de Ação Social da Universidade do Porto - SASUP	62
8.6.4 Centro de Desporto da Universidade do Porto - CDUP	63
8.6.5 Serviços distribuídos pela Reitoria e pelas Unidades Orgânicas	63
8.7 Observatório da U.Porto, qualidade e melhoria contínua, imagem e comunicação	63
8.8 Assegurar sustentabilidade financeira	65
9. Epílogo	67

## Lista de Acrónimos

- AIPQR – Associação das Indústrias Petroquímica, Química e da Refinação
- BFUG - Bologna Follow-up Group
- CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
- CCMEUP - Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto
- CE – Comissão Europeia
- CDUP – Centro de Desporto da Universidade do Porto
- CGUP – Conselho Geral da Universidade do Porto
- CHEPS - Center for Higher Education Policy Studies
- CHERPA - The Consortium for Higher Education and Research Performance Assessment
- CICA – Centro de Informática Correia de Araújo
- CMU – Carnegie Mellon University
- CRSCUP – Centro de Recursos e Serviços Comuns da U.Porto
- CTUP – Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto
- D&I - Docentes & Investigadores
- ECDU - Estatuto da Carreira Docente Universitária
- ECTS - European Credit Transfer and Accumulation System / Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos
- ED - Escola Doutoral
- EIT – European Institute of Innovation and Technology
- ERA – European Research Area
- ESG - European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
- ESPAS - European Strategy and Policy Analysis
- ETI – Equivalente a Tempo Integral
- FAP – Federação Académica do Porto
- FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia
- IES – Instituições do Ensino Superior
- IBMC – Instituto de Biologia Molecular
- IJUP – Investigação Jovem da Universidade do Porto
- INEB - Instituto de Engenharia Biomédica
- IPATIMUP - Instituto de Patologia e Imunologia Molecular
- I&D - Investigação e Desenvolvimento
- I&D&I - Investigação, Desenvolvimento e Inovação
- KIC - Knowledge and Innovation Communities
- MIT - Massachusetts Institute of Technology

MOOC - Massive Open Online Courses

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

RJIES - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SASUP – Serviço de Ação Social da Universidade do Porto

SIGARRA – Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos

UE – União Europeia

U.Porto / UP - Universidade do Porto

UMBC - University of Maryland, Baltimore County

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UPIN - Universidade do Porto Inovação

UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da U.Porto

UTA – University of Texas at Austin

# Preâmbulo

O presente Programa de Acção para a Universidade do Porto (U.Porto), para o período 2014-2018, constitui peça documental exigida para o concurso ao cargo de Reitor da U.Porto, conforme requisito consignado na alínea d) do n.º 7 do Edital de Candidatura publicitado em 22 de fevereiro de 2014 e na alínea d) do n.º 1 do artigo 6.º do respectivo Regulamento Eleitoral, aprovado pelo Conselho Geral da U.Porto (CGUP) em 14 de fevereiro de 2014

Neste preâmbulo, apresento uma nota sobre estrutura e conteúdos, aprecio o ponto de partida, apresento a razão da candidatura e a visão que tenho do futuro para a U.Porto, identifico uma meta e assumo um compromisso para com a Comunidade da U.Porto.

## Sobre a estrutura, forma e conteúdos

O documento é extenso, na medida da dimensão do programa que proponho. Dada essa dimensão, adotei algumas medidas destinadas a facilitar a consulta:

- Entendi ser adequado fazer preceder a [Informação Detalhada](#) por um [Sumário Executivo](#), contendo este o essencial das políticas que advogo.
- Preparei o documento para a utilização em plataforma digital, com as facilidades de utilização daí decorrentes:

Adotei de forma generalizada o uso de hiperligações internas ([assinaladas a azul sublinhado](#)) para ligação entre diversas secções do documento;

Adotei igualmente o uso de hiperligações externas ([também assinaladas a azul sublinhado](#)), para permitir o acesso imediato aos principais documentos que sustentam o programa, caso a leitura esteja a ser feita em plataforma com ligação à internet.

Essas ligações externas, testadas à data de 20 de março de 2014, serão úteis para um aprofundamento pontual da leitura, mas não essenciais para a compreensão da dimensão da proposta de trabalho.

Relativamente à estrutura da Informação Detalhada, importa começar por explicar, por óbvio que isso possa parecer, que a organização adotada, a hierarquização dos temas e das políticas, não é necessariamente a única, mas é a que pareceu mais adequada aos propósitos enunciados. Como exemplo, a evidente interligação entre a formação e a educação será uma constante e essa interdependência notar-se-á em todo o documento. A organização será, então, a seguinte:

- No [primeiro capítulo](#) identifico a missão, apresento uma visão do contexto em que o programa de ação irá decorrer e identifico linhas gerais das políticas que proponho para reflexão, discussão, decisão e implementação.
- No seguimento, trato dois conjuntos de temas, centrais na relevância, transversais nas políticas:
  - O [segundo capítulo](#) é dedicado ao património que a ‘Comunidade U.Porto’ representa, abrangendo no essencial os aspetos de valorização humana, de mobilização para a missão, de sociabilização da vida na U.Porto e também da envolvente, na medida do impacto de bem-estar que a qualidade dessa envolvente traz à comunidade, aos visitantes e à população em geral.
  - O [terceiro capítulo](#) versa qualidade, cooperação e internacionalização, três palavras-chave cuja interligação será posta em evidência. Qualidade percebida por todos os parceiros, geradora de

confiança, é a base da cooperação. A cooperação nos planos regional e nacional e o fortalecimento e fomento da internacionalização representam os eixos do desenvolvimento da Universidade.

- Os capítulos [quarto](#), [quinto](#) e [sexto](#) tratam, respetivamente, das políticas dos três pilares da atividade da U.Porto – Formação, Investigação e Inovação, Terceira Missão.

No [sétimo capítulo](#) apresento um conjunto de propostas de ação em temas complementares, nas áreas da cultura, da dimensão social, da sustentabilidade ambiental, e do desporto e lazer.

No seu todo, estes capítulos contêm a substância do programa.

- No [capítulo oito](#), abordo a governação e a gestão nas suas várias facetas de orgânica e articulação, interna e com a comunidade, incluindo também uma apreciação necessária sobre gestão financeira.
- [Concluo](#) com uma reflexão breve final sobre a minha candidatura.

### Reflexões iniciais

A eleição do Reitor da U.Porto para o período 2014-2018 decorre num momento de complexidade e incertezas muito significativas.

Em primeiro lugar, e principalmente, porque se vive uma conjuntura de instabilidade política, social e económica, sem paralelo no período do regime democrático instalado com o 25 de abril de 1974, em que predomina uma grande incerteza na dimensão de intensidade e na dimensão temporal das restrições que têm sido e irão continuar a ser impostas à sociedade e ao serviço público em particular. Neste ano de 2014 o sistema do ensino superior e da investigação científica começa a sofrer de forma fortemente sentida essas restrições, com consequências difíceis de identificar em toda a sua extensão.

Depois, porque o edifício jurídico do ensino superior e o quadro jurídico interno da U.Porto não estão, neste momento, estabilizados. Há expectativa de alteração do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior<sup>1</sup> (RJIES), publicado em 10 de Setembro de 2007, não se conhecendo o enquadramento que poderá vir a ser dado ao atual regime fundacional. A U.Porto, que abraçou o regime fundacional, está também, neste momento em que encerra o período de candidaturas, a apreciar uma alteração limitada aos seus estatutos, aprovados em 14 de maio de 2009<sup>2</sup>.

Sendo que estas incertezas relativamente à conjuntura e ao quadro jurídico devem ser identificadas, importa acrescentar que, como se perceberá do seguimento, elas não limitam a essência de uma ideia, de grandes linhas e de ações de desenvolvimento da U.Porto que considero relevantes e exequíveis para o quadriénio.

Noutra perspetiva, bem mais positiva, a eleição ocorre num momento único na história bicentenária da U.Porto. Apesar de, na verdade, a Universidade só ter sido oficialmente criada em 1911, não podemos esquecer a importância das disciplinas criadas no século XVIII e das instituições que se inauguraram no século seguinte. Falamos dos estudos artísticos, de saúde, ciências e engenharia.

A U. Porto vive um momento de afirmação e qualidade, de reputação nacional e internacional, reconhecido em todos os indicadores de qualidade nacionais e internacionais, e reconhecido na mensagem de confiança que recebe da Sociedade. A U.Porto atrai o que de melhor temos na nossa

---

<sup>1</sup> RJIES publicado pela [Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro](#)

<sup>2</sup> [O Decreto-lei n.º 96/2009 de 27 de Abril](#) cria a Fundação Universidade do Porto e o [Despacho normativo n.º 18-B/2009 de 14 de Maio](#) homologa e publica os seus Estatutos. Estão estes estatutos em revisão.

Juventude e vê, no quotidiano, o interesse crescente da Sociedade, das instituições e das empresas, traduzido em colaborações de grande dimensão e relevância social, cultural e económica.

Este é um resultado do sedimento da história e da dinâmica, do aproveitamento de oportunidades, de adaptação aos tempos, que várias gerações souberam imprimir e interpretar, e que hoje se revê numa U.Porto rica em pedagogos, investigadores e quadros técnicos de imensa qualidade, e igualmente com um património histórico e material de enorme valia.

Teremos seguramente que ser melhores amanhã do que o somos hoje, mas percebemos que partimos de um ponto de inequívoco desenvolvimento, no plano mais amplo do conceito reconhecido de ‘desenvolvimento da Humanidade’.

Teremos que ser capazes de responder aos sinais duros do tempo em que vivemos, certamente que adaptando, reorganizando, racionalizando e cooperando com quem está mais próximo e mais distante. Deveremos no entanto perceber o direito que a nossa história e a nossa qualidade nos dá, de exigir lucidez na visão do futuro para Portugal por parte de quem nos governa, que inverta a trajetória de empobrecimento a que não temos que estar condenados. Teremos que exigir ser voz, ou melhor criar condições para o ser, nessas decisões sobre o futuro, particularmente no que ao ensino superior e à investigação diz respeito.

A U.Porto parte pois de um ponto elevado e acrescente-se que tem, como se verá no Capítulo 1, planos e visão de futuro consolidados.

#### As razões de uma candidatura

Candidato-me ao cargo de Reitor da U.Porto por três razões muito simples:

A primeira, porque considero ter hoje todas as condições de reconhecimento externo, conhecimento de potencialidades e de constrangimentos, visão e experiência nacional e internacional, nos universos das academias, da administração pública e das profissões, como o meu *curriculum* factualmente o demonstra, para ser efectivamente útil à U.Porto nas funções de Reitor, em liderança e em propostas e desenvolvimento de diretrizes e políticas que subsidiariamente se transformarão em ação que conduza a U.Porto aos níveis de progresso que todos desejamos, no respeito e num tributo a um passado de que justamente nos podemos orgulhar.

A segunda, porque tenho uma enorme motivação para o fazer, na medida dos mais de 41 anos que tenho de dedicação plena aos valores universitários universais, projetados na U.Porto, e da grandeza que entendo existir no serviço público.

A terceira razão, talvez a mais importante, prende-se com a confiança que tenho na minha capacidade de congregar as muitas (boas) vontades que temos na U.Porto. Esta convicção é fruto, também ela, da experiência de quem tem desempenhado cargos públicos e associativos, nacionais e internacionais, de dimensão significativa, por escolha de eleição dos seus pares.

É bem claro que o trabalho imenso que vejo à nossa frente não é, de forma alguma, missão de um Homem só. Pelo muito que tenho conversado, pelo muito que tenho reflectido com parceiros, pelo muito que tenho ouvido, pela rede de conhecimento que construí ao longo dos anos, estou certo de ser capaz de construir um ambiente de inclusão, uma equipa sólida e solidária, ganhadora para a U.Porto, uma equipa capaz de mobilizar a comunidade para esse futuro de progresso.

Tenho tido como regra de vida avaliar as oportunidades e decidir as iniciativas segundo o princípio de “não ter pressa, não perder tempo”. Neste caso, chegou o tempo de não perder tempo.



## Missão e valores da U.Porto

A U.Porto tem atribuições e valores que estão consignados nos artigos 1.º e 2.º dos seus [Estatutos](#).

A missão tem como dimensões principais a formação académica, as actividades de investigação, desenvolvimento e inovação em estreita ligação com as formações de segundo e principalmente de terceiro ciclo e, ainda, as actividades da terceira missão da Universidade que incluem a transferência de conhecimento, a prestação de serviços, a oferta de formação contínua, a participação na discussão de políticas nacionais e o envolvimento na vida económica, cultural e social da nossa região e do país.

Vejo como parte integral dessas dimensões, na sua complementaridade, a formação cultural, cívica e humanista da Comunidade, a promoção do sentido ético na vida, a valorização da envolvente e do património e a preservação da memória da instituição.

Mais do que em qualquer outro momento da nossa história, percebo como essencial o fomento de uma cultura de cooperação e intercâmbio cultural, científico, artístico e técnico com instituições nacionais e estrangeiras, pensando, nestas últimas, na contribuição para a aproximação entre povos e para a preservação da paz no Mundo.

## Um programa, uma visão

O programa ‘Antecipar o futuro, ousar a mudança’ é um programa de inclusão, feito de ambição, energia, transparência e estratégia, rumo ao futuro que existe.

Esta é uma proposta de trabalho para quatro anos, mas importa enquadrá-la num horizonte bem mais vasto, com metas simbólicas e inspiradoras, mesmo que aparentemente distante nos dias incertos e conturbados em que vivemos.

O ano de 2020 representa reconhecidamente um marco do ciclo de desenvolvimento Europeu. Uma década foi o horizonte escolhido pelo Presidente da Comissão Europeia na importante visão prospectiva de desenvolvimento Europeu “[Europe 2020 – a strategy for smart, sustainable and inclusive growth](#)”, aprovada a 3 de Março de 2010 pela Comissão Europeia.

Uma década, isto é a referência de 2024, parece-me ser um horizonte adequado para projetar o desenvolvimento da U.Porto.

Renovo neste Programa de Trabalho, por coerência de pensamento, os princípios e visão que defendi nas candidaturas que protagonizei recentemente<sup>3</sup>, primeiro, em 2009, coletivamente com colegas de todas as Unidades Orgânicas da U.Porto, para o Conselho Geral da Universidade, depois, em 2010, [no meu programa de candidatura a diretor da FEUP](#) para o período 2010-2014:

Tenho a visão de uma U.Porto ‘erudita e cosmopolita’, uma instituição viva, que seja fonte de inspiração para o crescimento artístico, cultural, científico, técnico e cívico dos tantos jovens que nos procuram e que devem ser o garante de um futuro melhor.

Vejo a U.Porto como um parceiro fundamental, na cena internacional, de desenvolvimento e produção de conhecimento.

Vejo a U.Porto como uma mais-valia fundamental, uma referência incontornável, e por isso necessariamente rigorosa, interventiva e exigente, para o desenvolvimento da Região e de Portugal, no alcançar desse objectivo sempre adiado da convergência Europeia.

<sup>3</sup> Candidatura ao Conselho Geral da U.Porto, 4 de Junho de 2009; Candidatura ao cargo de diretor da FEUP, em 1 de junho de 2010

Quero uma U.Porto por todas as formas aberta à Sociedade e promotora do debate dos problemas sociais, culturais, económicos e políticos de Portugal e do Mundo.

Tenho a visão de uma U.Porto que, através da sua qualidade, inspire bem-estar, ambição e pro-actividade para fazer sempre mais e melhor no seu serviço público, na prossecução dos objectivos de missão, na produção do saber e na sua transferência para a sociedade, a todos os que nela trabalham de forma permanente.

#### Um cenário e uma conjuntura difíceis, mas de esperança

No cenário internacional e na conjuntura nacional difíceis que vivemos, a U.Porto, no seu todo e na individualidade das suas Unidades Orgânicas e dos seus institutos de interface, tem uma responsabilidade de intervenção, tanto na recuperação nacional como na esperança dessa recuperação:

- Temos uma história bicentenária de estudos, de grande riqueza e respeitabilidade.
- No período contemporâneo, evoluímos para um patamar de organização, de produtividade e de competitividade que nos autoriza a encarar o futuro com serenidade, dada a nossa capacidade para reagir positivamente às adversidades e às ameaças externas do presente.
- Temos a confiança e a correspondente expectativa da sociedade relativamente à nossa contribuição para o desenvolvimento da Região e do País.
- Somos hoje reconhecidos no plano internacional, na generalidade dos nossos domínios, como parceiros iguais, capazes de gerar e gerir cooperações.

Na crise, a capacidade e o saber acumulado são fonte de esperança fundada de que seremos capazes de vencer as debilidades, de ultrapassar as ameaças e de identificar, captar e desenvolver as oportunidades que este mundo sem fronteiras nos oferece.

#### Uma meta e um compromisso

Penso os próximos quatro anos como determinantes para alcançarmos o que o nosso imaginário realisticamente nos dite para a próxima década:

Dar corpo à ambição de fortalecer a reputação, de manter a U.Porto como referência nacional do ensino superior e da investigação científica, de manter a sua reputação como parceiro incontornável da Sociedade no desenvolvimento regional e nacional, de a projetar internacionalmente, em crescendo, nos lugares cimeiros, à luz dos múltiplos critérios de qualidade reconhecidos internacionalmente.

Esta é, na essência, a proposta. Temos todas as condições para alcançar este desígnio.

Com esta meta, com o ânimo da visão que expressei, reitero o compromisso que noutros contextos sempre assumi - comprometo-me a uma acção empenhada, no respeito das competências estatutariamente atribuídas ao Reitor da U.Porto, no respeito das competências orgânicas internas, com total independência, segundo os mais elevados padrões éticos e em diálogo aberto com todos os parceiros externos, no objetivo de visitar, interpretar e concretizar a missão da U.Porto para o século XXI, como instituição absolutamente relevante, indispensável, para o desenvolvimento nacional e para a afirmação de Portugal no contexto global de cooperação e competição que caracteriza a vida na sociedade contemporânea.

Porto, 24 de março de 2014

Sebastião Feyo de Azevedo

# Antecipar o futuro, ousar a mudança

## Sumário Executivo

Este documento contém uma proposta de programa de acção para a Universidade do Porto (U.Porto), para o período 2014-2018, constituindo requisito documental para o concurso ao cargo de Reitor da U.Porto, aberto por Edital publicado em 22 de fevereiro de 2014.

‘Antecipar o futuro, ousar a mudança’ é um programa de inclusão, feito de ambição, energia, transparência e estratégia, rumo ao futuro que existe.

Esta é uma proposta de trabalho para quatro anos, mas importa enquadrá-la num horizonte bem mais vasto, com metas simbólicas e inspiradoras, mesmo que aparentemente distante nos dias incertos e conturbados em que vivemos. Uma década, isto é a referência de 2024, parece-me ser um horizonte adequado para projetar o desenvolvimento da U.Porto.

No [primeiro capítulo](#) identifico a missão, apresento uma visão do contexto em que o programa de acção irá decorrer e identifico linhas gerais das políticas que proponho para reflexão, discussão, decisão e implementação.

No seguimento, trato dois conjuntos de temas, centrais na relevância, transversais nas políticas: o [segundo capítulo](#) é dedicado ao património que a ‘Comunidade U.Porto’ representa; o [terceiro capítulo](#) versa qualidade, cooperação e internacionalização, três palavras-chave desta proposta de trabalho.

Os capítulos [quarto](#), [quinto](#) e [sexto](#) tratam, respetivamente, das políticas dos três pilares da atividade da U.Porto – Formação, Investigação e Inovação, Terceira Missão; no [sétimo capítulo](#) apresento um conjunto de propostas de acção em temas complementares, nas áreas da cultura, da dimensão social, da sustentabilidade ambiental, e do desporto e lazer. No seu todo, estes capítulos contêm a substância do programa.

No [capítulo oito](#), abordo a governação e a gestão política; [Concluo](#) com uma reflexão breve, final, sobre a minha candidatura.

Neste Sumário Executivo apresento a essência das principais vertentes da acção:

### Fatores humanos – pessoas e suas envolventes

As Pessoas estão no centro das políticas. O nosso património é a ‘Comunidade U.Porto’ e o cumprimento da missão é indissociável da valorização do trabalho, em todas as suas especificidades, e do desenvolvimento da *Alma Mater*, ideias que estarão subjacentes a todas as minhas ações.

Proponho políticas de Recursos Humanos, segundo quatro eixos principais: (i) mobilização da Comunidade; (ii) valorização do trabalho; (iii) exigência no trabalho; (iv) defesa do trabalho e do emprego.

No plano da valorização das envolventes, promoverei políticas de recuperação das envolventes internas e de requalificação das envolventes externas.

Como apontamento de ações: (i) promoverei a organização do Congresso U.Porto 2015, para dar espaço e oportunidade alargada de participação e debate interno à comunidade, sem prejuízo de aproveitar também o momento para receber personalidades externas convidadas a dar a sua visão sobre os problemas da universidade; (ii) suscitarei a revisão do modelo de avaliação docente; (iii) defenderei o trabalho e procurarei soluções equilibradas de harmonização e convergência de enquadramento profissional e assistencial dos quadros técnicos, no essencial, harmonização de direitos e deveres; (iv) avançarei com a requalificação de envoltentes externas dos *campi*, à semelhança do processo de requalificação em curso para a zona da Asprela.

#### Políticas gerais – qualidade, cooperação e internacionalização

Qualidade, cooperação e internacionalização são três temas-chave, interligados sob várias formas, que entendo representem premissas ou exigências que têm que estar subjacentes ao percurso da U.Porto.

Qualidade percebida por todos os parceiros, geradora de confiança, é a base da cooperação. Cooperação nacional, particularmente no plano regional, e fortalecimento e fomento da internacionalização representam os eixos do desenvolvimento da Universidade.

Teremos que manter a melhoria contínua do próprio modelo de qualidade. Teremos que promover no futuro próximo, entre 2015 e 2016, um exercício de monitorização de progresso (*follow-up*) para apreciar esse nosso desempenho e para refletir sobre melhorias a introduzir.

O processo de avaliação multidimensional é um promotor importante do desenvolvimento. Devemos manter uma atitude totalmente comprometida com este processo, fomentando a política de avaliação e melhoria contínua em todas as dimensões deste modelo de avaliação, apoiando o serviço de melhoria contínua nessa tarefa e fortalecendo o observatório da U.Porto para esse fim.

#### Políticas de formação

Pela sua natureza e dimensão, a área da educação superior é pois um pilar fundamental da missão da U.Porto.

Coloco à consideração dos Órgãos de Gestão da U.Porto, diretamente e na sua representação no Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto, e aos responsáveis estudantis, um conjunto de propostas sobre vertentes de educação que conheço bem e que a serem adotadas, deverão (i) representar um salto qualitativo na nossa oferta formativa para benefício dos nossos estudantes; (ii) consolidar o nosso posicionamento como referência no nacional; e (iii) projetar e fortalecer a nossa internacionalização na educação superior.

Refiro-me principalmente: (i) ao aprofundamento dos paradigmas de Bolonha, devidamente identificados na proposta, ainda longe de estar explorados, particularmente na estrutura dos cursos, nos conteúdos, no modelo de auto-avaliação e nos métodos de trabalho; (ii) à análise, aprovação e execução de propostas na área da dimensão social, de combate ao abandono e ao subrendimento escolar e à exclusão social; (iii) uma opção de evolução decidida para o desenvolvimento e utilização de novas práticas pedagógicas em resposta a este desafio do presente e do futuro da educação sem paredes e sem fronteiras.

#### Políticas de investigação, desenvolvimento e inovação

As atividades de investigação, desenvolvimento e inovação, em estreita ligação com as formações de segundo e principalmente de terceiro ciclo e, ainda, em ligação com o tecido social, cultural e económico, representam o outro grande pilar da vida da U.Porto.

Nesta área, o Reitor deverá ser o facilitador, defensor e impulsionador de macro-políticas de investigação. Incluo em particular o tema do financiamento e o tema das políticas de recursos humanos na investigação, a nível nacional e a nível internacional, em grande articulação com as estruturas de investigação da U.Porto, ou do 'Universo da U.Porto'.

O grande desafio que se irá colocar à investigação nacional, é o desafio competitivo do programa Horizonte 2020 e a sua integração no Espaço Europeu da Investigação.

Para os próximos anos, vai ser necessário fortalecer a capacidade de desenvolvimento de investigação de alto nível em áreas de fronteira, fomentando o alargamento dessas capacidades a mais grupos.

- O programa do Reitor deverá promover junto das estruturas de investigação a adoção de políticas internas na universidade para fortalecer as condições internas de competitividade internacional.

A criação ou fortalecimento de conhecimento interno e logístico de apoio aos investigadores na participação em programas do Horizonte 2020 é uma iniciativa importante. Será criado um Gabinete Horizonte 2020. A dimensão das atividades nas Unidades Orgânicas pode justificar a criação de gabinetes específicos, devendo o trabalho ser articulado entre os vários parceiros.

O Conselho Coordenador da I&D&I, criado no presente mandato está a ter e espero que o tenha no futuro de forma reforçada, um papel muito importante de preparação de política científica.

- Pela sua natureza, este Conselho tem na sua agenda temas tão relevantes, quanto difíceis de articular na mira de encontrar uma solução entre os parceiros, nomeadamente sobre organização e estratégia, no que incluo questões relativas a financiamentos e equidade competitiva e ainda políticas e critérios para utilização de equipamentos comuns.

Importa clarificar a política de Programas Doutorais, ficando em aberto a questão do papel a desempenhar pela Escola Doctoral, que aguarda pela aprovação da revisão estatutária em curso.

- Penso que os programas doutorais pertencem à Universidade e às suas Unidades Orgânicas. Poderão excepcionalmente ser partilhados com outras instituições de acolhimento, mediante parcerias com as Unidades da U.Porto, mas o seu enquadramento formal deve ser o destas últimas, seguindo os processos de criação de cursos bem estabelecidos.

O Observatório da Investigação e da Inovação, parte do Observatório global da U.Porto, é fundamental para que aquilo que a U.Porto faz, e faz muito, seja conhecido e apreciado nacional e internacionalmente, deste modo potenciando a sua promoção, o seu desenvolvimento e prestígio.

- Entendo ser muito relevante dar a devida dimensão externa ao sucesso, valorizar a investigação, tanto como a transferência do conhecimento e dos resultados do conhecimento para a sociedade e a utilidade social imediata desses resultados. Tomarei medidas junto dos serviços de comunicação para que seja montada uma estratégia robusta nesse sentido.

Finalmente, uma palavra mais sobre os rankings internacionais.

- Defendo a continuação da colaboração da U.Porto no desenvolvimento do Sistema Multidimensional de Seariação das Universidades, a cargo de um consórcio Europeu;
- Independentemente de considerações de vária ordem, a apreciação internacional através dos múltiplos sistemas existentes é quiçá insatisfatória, mas importante. Nós temos que compreender os modelos e agir por forma a potenciar a visibilidade da nossa atividade através destes canais internacionais. Solicitarei aos serviços competentes que organizem a sua atividade e proponham ações nesse sentido.

### Políticas da terceira missão

As políticas e atividades da ‘terceira missão’ fazem hoje parte da missão da Universidade, correspondendo a uma evolução relativamente recente, mas muito importante e que partilho totalmente, de ligação íntima da Universidade com a comunidade e com o País.

Podemos enquadrar as atividades da Terceira Missão em três dimensões principais:

- (i) A dimensão económica, em que incluímos contratos com a indústria, dimensão da propriedade intelectual e ações de transferência de conhecimento, nomeadamente a criação de empresas, de iniciativa académica ou apoiada pela universidade;
- (ii) A dimensão das políticas públicas, em que se consideram a colaboração com a Administração e com instituições públicas, a participação na preparação de políticas, a colaboração em estudos e a preparação de artigos e relatórios de estratégia;
- (iii) A dimensão de cooperação com a comunidade, de que fazem parte as atividades de envolvimento social e cultural, as atividades de disseminação da ciência e as ações de contribuição para o desenvolvimento profissional pessoal, particularmente ações no âmbito da formação ao longo da vida.

Também nesta vertente da ‘terceira missão’, a U.Porto tem vindo a desenvolver, de há anos a esta parte, e com impacto social, cultural e económico muito significativo, a todos os níveis, atividade diversificada para a comunidade.

São muitos os temas e muitíssimas as ações e programas que a U.Porto desenvolve neste quadro de cooperação externa, que me abstenho de listar neste sumário executivo:

Manterei e fortalecerei em alguns setores as políticas de cooperação com as empresas, de apoio ao desenvolvimento de políticas públicas e de cooperação com a comunidade, em todas as suas dimensões.

- Destaco simplesmente o UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da U.PORTO que hoje representa uma mais-valia fundamental para a estratégia da Universidade;

### Políticas complementares na dimensão integral da missão

Dedico nesta proposta um espaço significativo, na medida da sua importância, a um conjunto de políticas complementares, essenciais na visão da dimensão integral da missão. Refiro-me a políticas culturais, da dimensão social, da sustentabilidade e do desporto e lazer.

Comprometo-me a uma ação vigorosa nas áreas da cultura, da sustentabilidade e do desporto e lazer, cada uma com a sua dimensão na nossa vida, fundamentais para o desenvolvimento harmonioso, para uma formação integral dos nossos jovens e para o bem-estar geral da comunidade U.Porto.

Doutra ordem e com uma importância fulcral, dado a gravíssima crise que vivemos, são as propostas que faço no âmbito da dimensão social.

A dimensão social consiste essencialmente em todo um conjunto de políticas e medidas destinadas a fortalecer a coesão social e a reduzir as desigualdades sociais e de género. Inclui a ação social.

A U.Porto tem feito um esforço significativo no sentido de apoiar estudantes a diversos níveis. Parece-me que temos espaço para um esforço alargado, a outro nível, aos docentes e técnicos. Teremos que ser mais eficazes na identificação de problemas e na procura de soluções.

- Mantereí uma política de proximidade com os SASUP, incentivando a uma melhoria contínua dos serviços, nomeadamente no processo de atribuição de bolsas, nos serviços de alojamento e de alimentação, e ainda na identificação das necessidades de apoio diferenciado;
- Fomentarei uma política de proximidade com as associações estudantis e com as Faculdades na análise e procura de soluções para questões graves de subrendimento escolar e de abandono precoce, visando particularmente identificar medidas preventivas e medidas de resposta em apoio aos problemas detetados:

A questão da equidade no acesso é um problema a montante, relativamente ao qual a U.Porto tem o direito e a obrigação de se pronunciar e assim o fará em sede própria.

- Noutro plano, complementar, importa reconhecer a existência de um número crescente de trabalhadores-estudantes e examinar as condições proporcionadas a esses estudantes, no quadro das especificidades dos cursos, no sentido de remover ou aliviar algumas condicionantes na formação desses jovens, relativamente aos do regime normal:
  - Parece-me ser este um problema nacional e nesse sentido empenhar-me-ei em promover a discussão a esse nível;
  - Será muito importante a colaboração próxima das estruturas estudantis para garantir uma solução adequada e justa para esse número crescente de genuínos trabalhadores-estudantes.
- Mantereí ainda uma política de proximidade com as associações na identificação de problemas que exijam intervenção nacional, como seja os dos critérios decididos e montantes atribuídos ao apoio social, procurando que a U.Porto seja voz forte junto do governo na apreciação desses problemas;
- Darei muita atenção ao fundo de emergência social para problemas não enquadrados diretamente pelo Serviço Social;

A outro nível, colocam-se questões de recursos humanos, em particular os problemas sensíveis de igualdade de oportunidades de acesso e progressão em carreiras e da procura da igualdade de género, particularmente no acesso aos lugares de topo académico e de gestão, um caminho longo que a sociedade portuguesa tem a percorrer e relativamente ao qual deve estar atenta ao que se está a fazer noutros países europeus.

Entende-se que não está nas nossas mãos resolver as questões sociais de fundo, mas teremos que ser mais atentos e mais ativos, que trabalhar mais próximos de docentes, técnicos e estudantes, para percebermos e obstar-mos tanto quanto possível às dificuldades que tantos sentem.

Serei pois, a todos os níveis, um agente ativo em políticas da Dimensão Social, em todas as suas áreas, mas perceber-se-á do que ficou dito que o sucesso da nossa missão passa pela capacidade de articular esforços entre a Reitoria, os SASUP e as Faculdades na globalidade das ações a empreender.

#### Governança e gestão política

Explicitei claramente na proposta a atitude de governança que entendo imprimir à minha ação. Mencionei três linhas essenciais para o modelo que proponho para a governança da U.Porto, a que associei uma posição de princípio na prática do quotidiano:

- Com a devida coordenação global, uma governança descentralizada, responsabilizada, com pelouros bem definidos da equipa reitoral;
- Uma governança em cooperação e no respeito das autonomias institucionais formais e funcionais das Unidades Orgânicas, numa ação coordenada, na letra e no espírito do quadro estatutário;

- Uma atuação no respeito pela representatividade e em cooperação ativa com as associações de estudantes, com a Federação Académica do Porto e com a Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto;
- Uma posição ativa de luta continuada contra a burocracia sufocante em que vivemos.

No concreto, proponho uma estrutura de governação; aprecio a nossa cooperação interna e a participação da U.Porto em entidades externas; esclareço a minha posição relativamente à gestão dos serviços e à gestão patrimonial; dou relevância ao Observatório da U.Porto, na sua ligação a questões importantes de qualidade e melhoria contínua, imagem e comunicação; apresento uma reflexão sobre a questão crucial de assegurar solidariamente, em conjunto, a nossa sustentabilidade financeira.

### Epílogo

No programa que submeto: afirmo o primado das pessoas; aponto qualidade, internacionalização e cooperação como os eixos transversais do desenvolvimento; proponho uma evolução convicta e ousada na oferta formativa, particularmente no campo pedagógico, em sintonia com a evolução do conhecimento, dos meios tecnológicos e das ambições e expectativas dos nossos jovens, promovendo uma evolução adaptada aos tempos; proponho ambição e caminhos internacionais no alcance da nossa investigação, que se deve focar em fortalecer e alargar os seus patamares de excelência; defendo como prioritário o fortalecimento da ligação à sociedade, em particular à Região, em todas as áreas, na cultura e nas artes, nas áreas sociais e das humanidades, na saúde e nas atividades económicas.

É minha convicção profunda que tenho todas as condições para liderar a U.Porto neste caminhar de 2014 para o futuro - primeiro, na confiança que tenho na minha capacidade de congregar as muitas (boas) vontades que temos na U.Porto, na minha capacidade de construir um ambiente de inclusão, com uma equipa sólida e solidária, ganhadora para a U.Porto, uma equipa capaz de mobilizar a comunidade para um futuro de progresso; depois, no plano externo, na minha convicção de ser capaz de representar condignamente a U.Porto a todos os níveis, nacional e internacional, convicção fundada na visão e experiência que desenvolvi ao longo dos anos, a nível nacional e internacional, nos universos das academias, da administração pública e das profissões; também na motivação para ocupar o cargo, fruto dos mais de 41 anos de dedicação plena aos valores universitários universais, projetados na U.Porto, e da grandeza que entendo existir no serviço público.

A palavra final é de esperança e confiança no futuro, e sobretudo de compromisso:

Com a meta que defino, com o ânimo da visão que tenho, comprometo-me a uma acção empenhada, no respeito das competências estatutariamente atribuídas ao Reitor da U.Porto, no respeito das competências orgânicas internas, com total independência, segundo os mais elevados padrões éticos e em diálogo aberto com todos os parceiros externos, no objetivo de revisitar, interpretar e concretizar a missão da U.Porto para o século XXI, como instituição absolutamente relevante para o desenvolvimento nacional e para a afirmação de Portugal no contexto global de cooperação e competição que caracteriza a vida na sociedade contemporânea.



# “Antecipar o futuro, ousar a mudança”

## Desenvolvimento

### 1. Introdução – uma missão, um programa numa conjuntura exigente

Nesta introdução, apresenta-se o enquadramento global e as linhas gerais da estratégia de atividade que caracterizam este Programa de Acção para a prossecução da missão da U.Porto no período 2014-2018.

Apresento um instantâneo da U.Porto na sua trajetória secular e aprecio o contexto político, social e económico global contemporâneo. Nesse contexto, analiso o papel da U.Porto na Região, em Portugal, na Europa e no Mundo. Examinam-se linhas orientadoras de ação que respondem a desafios que deverão saber aproveitar oportunidades. Comento a atitude de governação, numa transição e confluência, que entendo este programa representar, para um período longo de estabilidade e progresso da Universidade.

#### 1.1 A U.Porto em 2014 – missão e momento numa trajetória secular

O programa de ação que me proponho executar durante o quadriénio do mandato, para a prossecução da missão [já identificada](#) da universidade, tem necessariamente que ser apreciado não só à luz da dimensão e do estágio de desenvolvimento da U.Porto, como também percebendo o ponto de partida, neste instantâneo da sua trajetória secular.

##### Dimensão e estado de desenvolvimento

O Portal da U.Porto apresenta informação abundante que nos permite apreciar o nosso [historial, quem somos hoje](#) e o nosso estágio de desenvolvimento em [Factos e Números](#). Desta informação, importa extrair alguns dados de caracterização (validados a 31 de dezembro de 2012, exceto aonde indicada outra data):

- A U.Porto está estruturada em 14 Faculdades (Unidades Orgânicas) e é a associada académica da Porto Business School. Complementarmente, a U.Porto é associada de 21 instituições privadas sem fins lucrativos, genericamente designadas como Institutos de Interface, participando ainda em 86 outras instituições externas. Esta macro-estrutura da U.Porto e dos institutos acolhe 51 Unidades de Investigação classificadas com excelente, muito bom ou bom no âmbito das avaliações da Fundação Para a Ciência e a Tecnologia. Noutro plano, a U.Porto é servida por 16 bibliotecas e acolhe 14 museus;
- Mais de 33.000 estudantes, incluindo estudantes estrangeiros, 1.800 professores e investigadores ETI, dos quais mais de 81% doutorados, e 1.600 funcionários não docentes trabalham nestas estruturas da U.Porto, as quais estão maioritariamente distribuídas por três polos universitários

localizados na cidade do Porto, articulando com instalações em Vila Nova de Gaia, Matosinhos e Vila do Conde;

- Globalmente, a U.Porto oferece mais de 600 programas de formação, das licenciaturas aos doutoramentos, passando pela educação contínua. A qualidade da oferta formativa, percebida pela sociedade é a razão pela qual a U.Porto apresenta os melhores indicadores nacionais de procura nos cursos de acesso ao ensino superior – (i) a maior percentagem de preenchimento de vagas na primeira fase; (ii) as classificações mínimas de entrada mais elevadas na generalidade dos cursos; (iii) os índices de satisfação de procura mais elevados, também na generalidade dos cursos, medidos estes pela razão entre estudantes que procuram a U.Porto em primeira opção e os respetivos números de vagas disponibilizadas;
- Cerca de 3.000 estudantes estrangeiros, de 111 países, frequentam a Universidade do Porto, em que cerca de 50% desses estudantes estão inscritos para um curso de grau, sendo os restantes estudantes de mobilidade;
- A U.Porto tem ativos cerca de 1200 acordos de cooperação com instituições do ensino superior de 132 países;
- A U.Porto tem a esta data 34 programas de formação conjunta ou articulados com universidades estrangeiras, aprovados ou em preparação;
- A U.Porto é o maior produtor de Ciência em Portugal, sendo responsável por mais de 23% dos artigos científicos portugueses indexados anualmente na *Thomson Reuters Web of Science*;
- Com referência a dezembro de 2013, a inovação produzida pela universidade, direta ou indiretamente através de empresas resultantes da sua atividade, conduziu a 92 patentes nacionais ativas, estando 109 outras submetidas, e a 47 patentes internacionais ativas, estando 74 outras submetidas.
- Com referência à presente data, [o UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da UPorto](#) inclui hoje mais de 186 projetos empresariais, responsáveis pela criação de mais de 1300 postos de trabalho altamente qualificados. Num estudo realizado com dados de 2012, concluiu-se que as empresas do UPTEC foram capazes de criar um impacto total no PIB de 31,6M€ e que o Estado Português, no ano de 2012, arrecadou cerca de 7M€ em impostos com estas empresas.

Esta dimensão e este estado de desenvolvimento traduzem-se no facto de a U.Porto ser a instituição portuguesa com a melhor avaliação nos mais importantes *rankings* internacionais de Ensino e Investigação Científica.

Os *rankings* têm que ser apreciados com parcimónia, tema que abordarei no [Capítulo 5](#), mas no seu conjunto transmitem uma mensagem importante, que além do mais é influente na nossa inserção no Mundo e na Europa em particular. Sobre este assunto, não tenho dúvida, baseado no que vejo e ouço na cena internacional. Tenho seguido ao longo dos anos a evolução da U.Porto à luz desses indicadores de qualidade. Pode dizer-se com segurança que a U.Porto se encontra entre as 350 melhores universidades do mundo, sendo que em várias áreas se situa, a nível Europeu, confortavelmente nos 100 primeiros lugares e em algumas áreas nos 50 primeiros lugares.

### Ponto de partida para o futuro

A fasquia é consequentemente elevada. Assim o terão que ser as ambições e as expetativas.

A trajetória da U.Porto alicerça-se em trabalho e discussão interna que se projeta em documentos sólidos, discutidos de forma alargada nas estruturas orgânicas e de gestão da U.Porto e aprovados pelos Órgãos de Gestão competentes.

Importa assinalar um conjunto de documentos que à presente data baliza o desenvolvimento da Universidade:

- [Plano Estratégico para 2011-2015](#), cuja [revisão recente](#) foi aprovada pelo Conselho Geral, em 15 de março de 2013;
- [Documento de orientação estratégica relativo a cooperação global](#), preparado por um grupo coordenado pelo Senhor Reitor<sup>4</sup>. Mereceu parecer favorável do Senado em 18 de dezembro de 2013 e está atualmente em apreciação no Conselho Geral. Contém orientações que englobam não só a visão europeia dos acordos que Portugal subscreveu relativos à criação do Espaço Europeu do Ensino Superior e do Espaço Europeu da Investigação, como a visão nacional sobre cooperação com outros espaços estratégicos, largamente decorrente da nossa herança histórica universal;
- [Documento de orientação estratégica relativo a cooperação regional](#) com as universidades do Minho e de Trás-os Montes e Alto Douro, aprovado pelo Conselho Geral em 14 de fevereiro de 2014;
- [Modelo de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da U.Porto](#), aprovado em 1 de março de 2012.
- [Plano de atividades e orçamento da U.Porto para 2014](#);
- [Relatório de Atividade consolidada, relativo a 2012](#).

O Plano Estratégico contém uma análise muito cuidada de forças, fragilidades internas, oportunidades e ameaça externas. Será necessariamente apreciado durante 2015, envolvendo naturalmente todas as estruturas relevantes da U.Porto, com o objetivo de enquadrar o nosso desenvolvimento no período 2016-2020.

Os documentos de orientação da cooperação foram preparados ao longo do último ano, sendo consequentemente muito atuais.

O modelo de gestão de qualidade, aprovado em 2012, representa um instrumento estratégico fundamental, como será enfatizado no Capítulo 4.

O Relatório de Atividade relativo a 2012 e o Plano de Atividades e o Orçamento para 2014 constituem em conjunto uma fotografia atual de objetivos e limitações decorrentes da conjuntura.

A trajetória próxima da U.Porto desenvolver-se-á naturalmente em sintonia e no respeito pelas linhas de orientação aprovadas. Ocorrerá pois num *continuum*, com uma evolução mais ou menos acelerada, da forma que coletivamente a Comunidade da U.Porto entenda prosseguir.

---

<sup>4</sup> Documento preparado por um Grupo de Trabalho, sob a coordenação do Senhor Reitor, professor José Carlos Marques dos Santos e constituído ainda pelo Senhor Vice-reitor, professor António Marques, e pelos professores António Fernando da Silva, Cândido da Agra, Francisco Laranjo, João Proença, José Alberto Correia, Maria Amélia Ferreira, Maria de Fátima Marinho e Sebastião Feyo de Azevedo.

O próximo Reitor e a sua Equipa Reitoral terão o dever de prosseguir uma tarefa e um percurso de uma instituição de grande dimensão, prestigiada, organizada e desenvolvida. Terão a obrigação de promover a evolução para novos patamares, mais altos, de desenvolvimento.

## 1.2 Um contexto político, social e económico, um trajeto para a U.Porto

A tarefa de desenvolver a missão da U.Porto nos próximos anos tem que ser interpretada no ambiente de mudança profunda e acelerada em que o Mundo vive - um contexto político, social e económico recheado de desafios, ameaças, exigências e oportunidades.

### A revolução social, científica e digital do século XX

Vivemos um período histórico de transformações rápidas e profundas. O mundo nunca esteve estático, mas percebe-se que nunca essa dinâmica natural da vida foi tão vertiginosa como a que temos vindo a observar nos últimos vinte e cinco a trinta anos. A história vai certamente perpetuar esta evolução como uma ‘revolução global’, ainda não estabilizada, de consequências para a vida humana largamente superiores às que são hoje reconhecidas à ‘revolução industrial’ do século XVIII.

São vários os factores e acontecimentos que conduziram a esta dinâmica: foi e continua a ser a evolução nas ciências e nas tecnologias, principalmente nas Ciências da Vida e nas Tecnologias Digitais, e as suas consequências nos modos de vida dos povos; foram as mudanças políticas na Europa, que ocorreram também nos anos oitenta do século passado e que resultaram numa mudança radical no balanço das forças da economia e da política; foi e é a evolução das expectativas e das exigências da ‘Sociedade de Consumo e do Conforto’ no mundo ocidental; foi a exigência universal lançada pela UNESCO de ‘Educação para Todos’; são, talvez principalmente, os desafios e problemas sociais, como é o caso do envelhecimento demográfico; é, ainda, no ensino superior o desafio, que pode ser visto como ameaça e oportunidade, da ‘educação sem fronteiras’.

Criou-se um Mundo que sendo global, começa a ser percebido como policêntrico<sup>5</sup>.

Nesta revolução, a Europa procurou através do ensino superior e da investigação científica um modelo de aproximação cultural e de procura sinérgica de competitividade no quadro mundial – criou o Espaço Europeu do Ensino Superior e dá atualmente passos importantes para criar a Área Europeia da Investigação<sup>6</sup>, temas centrais neste programa de ação para a U.Porto. Mas, neste trajeto, a Europa escorregou para uma encruzilhada de modelo de desenvolvimento e mergulhou numa crise económica, financeira e principalmente de valores, com consequências sociais profundas, a qual vai estar presente durante todo o período de vigência deste programa.

---

<sup>5</sup> VASCONCELOS, Álvaro de (Coordenador), [Global Trends 2030 – Citizens in an interconnected and polycentric world](#), ESPAS (European Strategy and Policy Analysis) Report, Paris, 2012

<sup>6</sup> O leitor interessado encontrará uma compilação anotada dos principais documentos referentes ao Processo de Bolonha relativos a todo o período de conceção e estabilização do processo, entre 1997 e 2010, na aplicação coordenada pelo autor:

[Quick path to main documents concerning the Bologna Process – Period 1997-2010](#)

Encontra adicionalmente um repositório de todos os documentos relevantes até hoje, incluindo eventos como o Seminário de Bolonha organizado pelo autor no Porto, em 19-20 de junho de 2008, no portal oficial do BFUG – Bologna Follow-up Group, em [www.ehea.info](http://www.ehea.info)

Encontra também toda a informação relevante relativa à criação da ERA - *European Research Area*, em - [http://ec.europa.eu/research/era/key-documents\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/era/key-documents_en.htm)

### A conjuntura nacional – uma mudança de *Estado de Energia*

Portugal em particular, todos o sabemos, por força de fragilidades intrínsecas associadas à sua natureza periférica na Europa, por razão da crise europeia, mas também por incapacidades internas visíveis, das quais, sem entrar em questões políticas, o deficit relativo europeu de organização e racionalismo funcional serão das mais relevantes, encontra-se numa situação de ainda maior dificuldade, perspectivando-se um período próximo de grande dureza existencial.

Temos vindo a caminhar para um ‘novo estado de energia’, para uma estabilização de funcionamento com pressupostos substancialmente diferentes dos que prevaleceram até aos dias de hoje. Algo que temos urgentemente que inverter.

O desafio que se coloca a todos nós, nesta situação de gravidade máxima de crise social e económica em que vivemos, é o de termos a lucidez, a coragem e a capacidade para tomarmos um máximo de medidas antecipativas que assegurem a capacidade competitiva e de desenvolvimento da U.Porto, isto é, no essencial, das suas Unidades Orgânicas, tendo em vista o incremento da importante contribuição que a U.Porto tem a obrigação de dar para o futuro de Portugal e a consolidação da afirmação internacional que todos desejamos. Nada que a U.Porto não tenha a capacidade para fazer.

### Valorizar a nossa cultura e vocação universal

Somos hoje um país europeu, membro da União Europeia (UE), e devemos conseqüentemente ter como objetivo futuro o fortalecimento da nossa integração plena neste continente em que vivemos, colaboramos e competimos. Uma integração que a conjuntura nos mostra cruamente que estamos longe de ter alcançado. Devemos cooperar com os países da UE, ou com os países europeus em geral, como cooperamos no quadro do processo de Bolonha, o que desde logo significa que temos que interiorizar e adotar os critérios de qualidade e desenvolvimento que são compreendidos e se aplicam nesta Europa do século XXI.

Mas, Portugal é País e Nação com história secular, com indelévels laços a África, às Américas e à Ásia, com cultura e personalidade próprias e distintas. Está geograficamente na periferia da Europa, mas no centro das rotas que unem continentes. Por tudo o que a nossa história universal representa, temos necessariamente que desenvolver ou fortalecer laços com países de outras áreas geográficas, de outros continentes, nomeadamente com os países da lusofonia, no que deveremos procurar um papel de charneira com a Europa, num esforço de desenvolvimento que deverá beneficiar todos.

### O caminho da qualidade, da cooperação regional e da internacionalização

Neste quadro em que vejo a U.Porto e Portugal no Mundo, não hesito em propor para a U.Porto um caminho de qualidade com critérios europeus, de cooperação regional e de internacionalização.

A U.Porto tem que fortalecer sinergias regionais, cooperar com a administração dos municípios em que desenvolve a sua atividade, com as instituições da cultura, com as instituições representativas das atividades industriais produtivas e das atividades comerciais, bem como com as instituições do desporto.

No essencial, será com as valências de qualidade europeia do século XXI, com a dimensão que a nossa articulação regional nos traz e com as valências da nossa história secular que iremos ser capazes de cooperar com outros continentes, de ‘exportar’, cada vez mais, ‘o nosso conhecimento’ para o mundo, desde logo para o Mundo da Lusofonia, no interesse do progresso.

Será com as valências de qualidade e com a dimensão da articulação regional que teremos as condições, a voz necessária, para intervir de forma decisiva nas políticas nacionais, como é nossa obrigação e nosso direito.

### 1.3 Desafios, exigências, oportunidades - linhas orientadoras de ação

No contexto sublinhado na secção precedente, são pois muitos os desafios e as exigências que a globalização e o quadro de desenvolvimento colocam à U.Porto para os próximos anos, desafios que representam oportunidades, exigências que vão necessariamente impor políticas.

Importa desde já acentuar aquele que, em termos simples, é o grande desafio horizontal, presente em todas as atividades – o desafio da organização e da qualidade em todas as vertentes da missão.

Mais em detalhe, eis algumas das exigências que se nos vão colocar nas diferentes áreas de acção:

- i) Na área da educação e da investigação, a U.Porto deve evoluir em consonância com as diretrizes aprovadas pela Comissão Europeia em 2013, sobre [‘higher education in the world’](#), para o desenvolvimento no quadro da estratégia Horizonte 2020:
  - Consolidar a mobilidade internacional de estudantes e quadros permanentes;
  - Promover a ‘internacionalização em casa’ – promover curricula com reconhecimento internacional e promover particularmente as novas tendências na educação digital;
  - Fortalecer a cooperação estratégica internacional, com as parcerias na educação e na investigação, de que são exemplos importantes a participação em ações conducentes a graus conjuntos ou graus duplos, a participação em parcerias no quadro dos *KICs - knowledge and innovation communities* do *EIT – European Institute of Innovation and Technology*, ou as iniciativas de cooperação com os países de língua oficial Portuguesa.
- ii) Especificamente na oferta de formação, a U.Porto deve consolidar as reformas em curso da oferta formativa, na estrutura e na substância, em linha com as diretrizes livremente adoptadas por Portugal no quadro dos acordos Europeus firmados:
  - Importa manter a atitude de visitar conteúdos formativos e objetivos de competências, melhorando a multiculturalidade no conhecimento e desenvolvendo necessárias capacidades de inovação e empreendedorismo;
  - Importa igualmente que a U.Porto reforce a sua oferta de formação ao longo da vida, acentuando o sistema de vasos comunicantes entre as diferentes ofertas formativas.
- iii) Nesta dimensão da formação, exige-se que a U.Porto persiga os quatro objetivos fundamentais consignados na [Recomendação CM/Rec\(2007\)6](#) do Comité de Ministros do Conselho da Europa aos Estados-membros sobre a responsabilidade pública do Ensino Superior, aprovada em 16 de Maio de 2007:
  - Preparação dos jovens para empregabilidade sustentável;
  - Preparação dos jovens para uma vida como cidadãos ativos numa sociedade democrática;
  - Desenvolvimento pessoal;
  - Desenvolvimento e manutenção, através de ensino, aprendizagem e investigação, de uma base de conhecimento alargada e avançada.
- iv) Na investigação e na inovação, as políticas próximas deverão ter em cuidada consideração as diretrizes e critérios adotados no âmbito do programa-quadro Horizonte 2020:

- Em total articulação com as Unidades Orgânicas importa apoiar os investigadores na procura competitiva de fundos, nacionais e europeus, para as suas atividades;
- Deve a U.Porto adoptar complementarmente políticas de alargamento da dimensão e de aprofundamento da qualidade da sua investigação, num equilíbrio entre investigação fundamental e investigação aplicada, que melhor sirva os desígnios compatíveis de afirmação internacional e de ligação e apoio aos interesses da Comunidade.

Noutro plano, de grande relevância para o progresso global da U.Porto:

- v) Exige-se à U.Porto que consolide políticas sólidas de desenvolvimento cultural e cívico que fomentem nos jovens e na comunidade não só a exigência de defesa do ambiente e de desenvolvimento sustentável do planeta, como também a perceção e a visão da multiculturalidade social que caracteriza de forma crescente o quotidiano das sociedades e das nações;
- vi) Exige-se à U.Porto política concertada em ações da dimensão social de apoio aos estudantes, tema particularmente sensível na conjuntura de grave crise que vivemos, uma política que inclui, mas ultrapassa as questões da ação social;
- vii) Exige-se à U.Porto uma política relativa a recursos humanos, em articulação com as estruturas representativas dos trabalhadores, em particular nas políticas de avaliação de trabalho e de 'igualdade de oportunidades de género', em consonância com as melhores práticas europeias;
- viii) Exige-se à U.Porto que caminhe no sentido de reforçar o rigor organizacional e a gestão institucional, condições essenciais para o seu progresso;
- ix) Exige-se finalmente à U.Porto que fomente a cultura da participação de todos na prossecução dos objectivos traçados, reforçando a adaptação a este quadro de capacidade, gestão e autonomia patrimonial e financeira, decorrente do regime fundacional, que se espera seja mantido no quadro legal, com uma exigência de crescente autonomização financeira, numa diversificação de recursos que a todos compete captar;
- x) Num outro plano, deve exigir a U.Porto uma participação ativa na preparação das políticas nacionais sobre ensino e investigação.

Temos pois um quadro de desafios, de exigências e de ação, como temos um quadro de oportunidades no plano internacional, nomeadamente no universo da lusofonia, em que a U.Porto tem todas as condições de qualidade e prestígio para desenvolver parcerias em formações conjuntas ou em investigação, com benefícios para todas as partes.

#### **1.4 Uma atitude de governação – colegialidade, inclusão, estabilidade**

O modelo de governação será devidamente apreciado no [Capítulo 8](#).

Nesta abertura, importa uma nota sobre aquilo que entendi designar como 'atitude de governação', que não será mais do que explicitar o que tem sido uma prática de vida de dezenas de anos que acumulo em cargos de direção em vários níveis e em vários ambientes, nomeadamente nos anos de direção da Faculdade de Engenharia.

Não se trata de uma exigência legal, mas tão só de uma exigência do bom senso ditada pela experiência, única forma de dirigir uma instituição universitária de grande dimensão - promoverei e efetuarei uma governação de colegialidade e de inclusão:

- Com a devida coordenação global, promoverei uma governação descentralizada, responsabilizada, com pelouros bem definidos da equipa reitoral, vice-reitoras, vice-reitores, pró-reitoras e pró-reitores, que me acompanhem neste projeto;
- Atuarei no estrito respeito das autonomias institucionais formais e funcionais das Unidades Orgânicas da U.Porto, numa ação coordenada, na letra e no espírito do quadro estatutário. Em particular, nas ações de governação e gestão que o relevem, promoverei a devida articulação dos institutos de interface com as unidades orgânicas que estejam associadas às atividades desses institutos;
- Atuarei no respeito pela representatividade e em cooperação ativa com as associações de estudantes e com a Federação Académica do Porto;
- Atuarei no respeito pela representatividade e em cooperação ativa com a Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto.

Numa perspetiva complementar:

- Terei como objetivo primeiro a estabilização da governação coletiva e da vida na U.Porto;
- Agirei sob o primado da garantia dos direitos individuais de todos os que trabalham na U.Porto.
- Farei a gestão da eventual transição de políticas e procedimentos, de forma a que, a todos os níveis, a U.Porto continue sem perturbação a sua missão de serviço público aos estudantes, ao desenvolvimento artístico, científico e tecnológico e à cooperação com a sociedade nas suas múltiplas formas;
- Finalmente, adotarei sempre uma atitude positiva de esforço de clarificação e de simplificações procedimentais que atenuem até ao limite do possível a enorme dureza burocrática, de consumo de energias e com custos muito elevados, que se tem abatido sobre o nosso quotidiano por força das leis dos orçamentos do Estado.



## 2. Fatores humanos – pessoas e as suas envolventes

A vertente dos fatores humanos, das pessoas e da envolvente, abrange no essencial os aspetos de valorização humana, de mobilização para a missão, de sociabilização da vida e de valorização das Escolas e das suas envolventes.

As Pessoas estão no centro das políticas. O nosso património é a ‘Comunidade U.Porto’ e o cumprimento da missão é indissociável da valorização do trabalho, em todas as suas especificidades, e do desenvolvimento da *Alma Mater*, ideias que estarão subjacentes a todas as minhas ações.

Implementarei políticas de Recursos Humanos segundo quatro eixos principais, em tudo o que for de intervenção direta do reitor, em coordenação e apoio às políticas das Unidades Orgânicas, e no que tiver a ver com a necessária cooperação das estruturas representativas de docentes, investigadores e técnicos, nos temas seguintes:

- Mobilização da Comunidade - informando, auscultando, promovendo iniciativas que fortaleçam a identidade e promovendo debates regulares com vista a estimular a inclusão e, através desta, o desenvolvimento de novas ideias, essenciais para as políticas que o futuro exige;
- Valorização do trabalho – fomentando a formação e atualização funcional, fazendo todos os esforços de manutenção ou melhoria da qualidade de meios funcionais e valorizando a qualidade e o sucesso;
- Exigência no trabalho – em dedicação e em esforço individual de qualidade em todas as atividades envolvidas;
- Defesa do trabalho e do emprego – na dura situação atual de nível de desemprego, que se estima ser bem superior a 15%, considero ser meu dever, e a isso me comprometo, fazer todos os esforços e apoiar as Unidades Orgânicas no sentido de maximizar a manutenção de postos de trabalho, não só pensando nos contratos a termo certo necessários para assegurar o funcionamento quotidiano, e há bastantes, feitos numa perspetiva de trabalho duradouro, bem como na criação de novos lugares que se considerem estratégicos ou indispensáveis.

No plano da valorização das envolventes, devemos considerar que a qualidade da envolvente próxima é fator de grande relevância para a qualidade do quotidiano. Temos dois grandes grupos de questões a considerar:

- As questões das envolventes internas, ligadas principalmente às questões internas das Unidades Orgânicas; e
- As questões das envolventes externas, em que se exigem soluções conjuntas, como é caso modelo o projeto em curso de requalificação de uma parte da envolvente do pólo da Asprela, nas quais este Reitor terá certamente um papel ativo de promoção de iniciativas ou de apoio a iniciativas.

Importa notar que a transversalidade destes temas levará a que alguns destes assuntos venham a ser abordados complementarmente em vários outros capítulos, nomeadamente sobre a cultura, a dimensão social e a sustentabilidade ambiental.

Nestas linhas, importa apreciar aspetos e propostas várias de atuação:

## **2.1 Mobilizar a Comunidade U.Porto – promover a identidade, moldar o futuro**

- Promover a identidade - Com as ideias e colaboração de todos, mantereí o apoio e proporeí iniciativas que promovam a identidade e desenvolvam a *Alma Mater* – principalmente debates, iniciativas culturais que nos envolvam como atores e publicações;
- Moldar o futuro – Congresso U.Porto 2015

Estando para debate no futuro próximo o novo Plano Estratégico da U.Porto, será adequado propor um Congresso U.Porto, possivelmente para finais de 2015, sob o tema genérico ‘ouvir a sociedade, ouvir a comunidade’. Sendo que tal iniciativa será o resultado de uma participação alargada da Comunidade, ainda é prematuro apresentar detalhes, mas importará mencionar que o objetivo principal será o de dar espaço e oportunidade alargada de participação e debate interno à comunidade, sem prejuízo de aproveitar também o momento para receber personalidades externas convidadas a dar a sua visão sobre os problemas da universidade.

## **2.2 Valorizar a atividade dos Docentes & Investigadores (D&I)**

A valorização da atividade dos D&I envolve principalmente a criação de condições para a sua formação e atualização e passa, numa visão mais pragmática, por apoiar a resolução de questões de carreiras, desde logo os problemas dos quadros, da avaliação de desempenho e do progresso na carreira.

Sabemos que estamos num momento de restrições fortes, mas temos que manter uma política ativa a vários níveis.

A questão específica da avaliação de desempenho docente é um problema de grande dificuldade e delicadeza no quadro da política de recursos humanos docentes, face à legislação em vigor, que teremos que revisitare depois da experiência recente das primeiras avaliações efetuadas.

Em particular, é necessário motivar o empenho desinteressado na excelência e na inovação pedagógicas, tema a abordar no capítulo 4 sobre políticas de formação, o que de alguma forma significa inverter uma tendência atual negativa de desvalorização, em que nomeadamente tal qualidade conta muito pouco ou nada para a avaliação docente.

Importa considerar:

- Relativamente à formação e atualização, promoveré o esforço de sensibilização e de iniciativas para esses fins, muito particularmente na componente pedagógica da atividade que deve ser valorizada;
- Relativamente ao problema dos quadros de docentes, apoiarei, na medida do viável e sensato o alargamento do quadro de professores catedráticos e associados até ao limite de 70% consignado no Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU);
- Relativamente ao sistema de avaliação de desempenho dos docentes, promoveré uma reapreciação do regulamento geral, conjuntamente com os diretores das Unidades Orgânicas e com os órgãos representativos dos docentes, e suscitarei aos diretores a oportunidade de ajustes dos regulamentos relativos a cada Unidade Orgânica:
  - É minha opinião que em nome da qualidade e da exequibilidade, teremos que evoluir para um sistema simples, que capte a essência das atividades relevantes, incluindo de forma mais significativa a apreciação da qualidade pedagógica e, numa valorização qualitativa clara, as atividades de cooperação na gestão global das instituições e aquelas que são relevantes para a *Alma Mater*, para o bem-estar e para a imagem das mesmas.

## **2.3 Valorizar a atividade do Pessoal Técnico**

Para os Quadros Técnicos, em consonância com as suas estruturas representativas:

- Procurarei desenvolver políticas de valorização e atualização profissionais;
- Procurarei soluções equilibradas de harmonização e convergência de enquadramento profissional e assistencial, no essencial, harmonização de direitos e deveres;
- Defenderei o cumprimento rigoroso e pugnarei pela interpretação harmonizada dos processos de avaliação de desempenho, processos que devem ser vistos não só como instrumento de melhoria de qualidade profissional, como também nas correspondentes consequências de recompensa de mérito em prémios de atividade ou de alterações remuneratórias permanentes, assim o permita a evolução da situação económica e o quadro legal.
- Em particular, manterei uma política de rigorosa igualdade de oportunidades.

## **2.4 Valorizar as envolventes**

### **2.4.1 Valorizar as envolventes internas**

Como comentei acima, a questão das envolventes internas deverá ter como protagonistas principais as estruturas das Unidades Orgânicas, especificamente os seus diretores, mas há necessariamente temas que poderão ser estudados, tendo em vista a descoberta de soluções comuns mais favoráveis, como sejam:

- Promover contratações de serviços de limpeza interna e dos espaços verdes por polo;
- Partilhar soluções sobre o problema das acessibilidades, no sentido de uma melhoria contínua da mobilidade de portadores de problemas de locomoção;
- Evoluir para políticas comuns de utilização dos parques automóvel.

### **2.4.2 Valorizar as envolventes externas**

Tal como claramente o explicitarei no meu [programa de candidatura a diretor da FEUP](#), em 2010, e como aliás subsequentemente agi, considero que atuar sobre as envolventes externas é atuar na cultura da qualidade, logo na educação.

A preservação das condições de vida nas cidades já é, mas sê-lo-á ainda mais ao longo da próxima década, um grande desafio, dada a densificação populacional crescente que se verifica, com as correspondentes dificuldades de resposta dos serviços públicos. Importa pois requalificar as envolventes, para benefício do quotidiano dos que nele vivem, mas também particularmente para a formação dos nossos jovens, nessa mensagem de qualidade que tais ações e seus resultados transmitem, e ainda para a memória dos que nos visitam.

Importa apontar um bom exemplo do caminho a seguir: os diretores das sete Faculdades do Polo da Asprela, com o apoio da Reitoria, empenharam-se nos últimos quatro anos, com sucesso, na medida em que a obra está em lançamento, na requalificação de toda a zona enquadrada pela Faculdade de Economia, pela Via Estruturante, pela Rua Dr. Roberto Frias e pela Autoestrada. É um projeto que tem um enorme potencial arquitetónico e paisagístico, sendo expoente máximo desse interesse o objetivo de médio prazo de recuperação da Quinta de Lamas.

A transformação das envolventes precisa de ser pensada, desde logo pelos que lhes estão próximos, e tem dificuldades acrescidas, na medida dos custos envolvidos, situação agravada na conjuntura atual. Importará no entanto assumir um papel pró-ativo para que essas transformações ocorram:

- Fomentarei a procura de zonas de intervenção junto das Unidades Orgânicas;
- Dinamizarei o envolvimento das Unidades Orgânicas;
- Disponibilizarei a Reitoria para o apoio ao trabalho de coordenação e preparação de estudos;
- Sensibilizarei as instâncias oficiais, nomeadamente a Câmara Municipal do Porto, procurando o apoio da Autarquia naquilo que a ela compete;
- Colaborarei na procura de soluções de investimento que viabilizem as propostas.

### 3. Políticas gerais transversais – qualidade, cooperação e internacionalização

Qualidade, cooperação e internacionalização são três temas-chave, interligados sob várias formas, que entendendo representam premissas ou exigências que têm que estar subjacentes ao percurso da U.Porto.

Qualidade percebida por todos os parceiros, geradora de confiança, é a base da cooperação. Cooperação nacional, particularmente no plano regional, e fortalecimento e fomento da internacionalização representam os eixos do desenvolvimento da Universidade.

Entendo que a U.Porto tem vindo a consolidar ao longo dos anos uma visão clara e um compromisso forte com estes conceitos de desenvolvimento. Examinando o [Plano Estratégico](#) em vigor, examinando o [modelo de gestão de qualidade adotado pela U.Porto](#)<sup>7</sup> ou apreciando os documentos estratégicos de cooperação [global](#) e [regional](#) recentemente aprovados, percebemos que temos uma estratégia e uma trajetória definidas.

- Nesse quadro, a criação do Serviço de Melhoria Contínua, em 2006, foi um passo importante nesta estratégia;
- Também nessa linha estratégica, a U.Porto tem vindo a cooperar no desenvolvimento do [Sistema Multidimensional de Sriação das Universidades](#), presentemente em desenvolvimento pelo consórcio CHERPA (The Consortium for Higher Education and Research Performance Assesment). É uma iniciativa da Comissão Europeia que, com o apoio do [BFUG \(Bologna Follow-up Group\)](#), será a referência de avaliação das Universidades no futuro próximo.

Restará pois, e essa é a questão, que sejamos capazes de seguir esses caminhos traçados, com convicção, com sucesso. Importa percebermos que há bastante a fazer no objetivo de consolidarmos uma cultura de qualidade no todo da nossa atividade, como o há nas questões da cooperação e da internacionalização.

#### 3.1 No campo da qualidade

##### Apreciação geral

No quadro do modelo adotado realizou-se uma avaliação institucional da U.Porto que decorreu entre 2007 e 2010. Desse exercício resultou um [Relatório de Avaliação](#) por parte da [EUA – European University Association](#), que, juntamente com os [relatórios de auto-avaliação](#) preparados pela Universidade, constitui um documento indispensável para uma visão crítica sobre o desempenho da U.Porto na sua globalidade e nos detalhes de atividade das suas Unidades Orgânicas.

---

<sup>7</sup> O modelo de qualidade adotado pela U.Porto tem como referência o documento europeu sobre padrão e diretrizes para a qualidade no ensino superior ([ESG – European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area](#)) aprovados na [reunião de ministros do Processo de Bolonha, realizada em 19-20 de maio de 2005, em Bergen Noruega](#).

Este tema foi recentemente objeto de [uma apresentação do pró-reitor para a qualidade e melhoria contínua, professor José António Sarsfield Cabral](#) à Comissão Permanente do Conselho Geral sobre Ensino, Qualidade e Avaliação, apresentação esta que descreve muito bem o enquadramento e o conteúdo do modelo adotado.

Há neste domínio um conjunto de linhas de ação, alargado, já devidamente identificado, envolvendo nomeadamente a consolidação do sistema de informação, dos procedimentos de monitorização e avaliação anual de ciclos de estudo, da metodologia de avaliação de desempenho de docentes e da avaliação de serviços. Complementarmente, na perspetiva da integração do sistema de qualidade na gestão, temos que consolidar temas como sejam o quadro de indicadores de gestão da U.Porto e os mecanismos de definição de metas e objetivos nas diversas vertentes da atividade.

Teremos que manter a melhoria contínua do próprio modelo de qualidade. Teremos que promover no futuro próximo, entre 2015 e 2016, um exercício de monitorização de progresso (*follow-up*) para apreciar esse nosso desempenho e para refletir sobre melhorias a introduzir.

#### Modelo europeu de avaliação multidimensional

O tema complementar na questão da qualidade, com vastas implicações na educação, na investigação e na terceira missão, é o já citado processo de avaliação multidimensional das universidades, processo em que participei na sua génese, na minha qualidade de delegado nacional ao BFUG, que conheço bem e que considero vital para o nosso progresso e para a consolidação da nossa afirmação internacional.

Serve como referência desse caminho o relatório publicado em janeiro de 2010, subordinado ao título “[The European Classification of Higher Education Institutions](#)”, produzido pelo [Center for Higher Education Policy Studies \(CHEPS\)](#).

Importa acrescentar que a U.Porto tem vindo a cooperar intensamente com o grupo europeu de desenvolvimento desta metodologia, através da pró-reitoria para a qualidade e para a melhoria contínua, sendo uma das instituições piloto desses trabalhos.

O mapa multidimensional inclui, na sua versão atual já bastante estabilizada, 40 indicadores nas áreas do ensino e aprendizagem, investigação, terceira missão, orientação internacional e compromisso regional.

O processo de avaliação multidimensional é um promotor importante do desenvolvimento. Devemos manter uma atitude totalmente comprometida com este processo, fomentando a política de avaliação e melhoria contínua em todas as dimensões deste modelo de avaliação, apoiando o serviço de melhoria contínua nessa tarefa e fortalecendo o observatório da U.Porto para esse fim.

### **3.2 Internacionalização**

Percebe-se do precedente a relação entre qualidade e internacionalização.

No essencial, temos que aferir a indicadores internacionais a nossa oferta de formações, os nossos produtos de investigação e o nosso comprometimento regional, como forma de consolidar o nosso prestígio e reconhecimento nacional e internacional. Exige-se pois a adoção de modelos de qualidade percebidos e aceites por todos os parceiros, isto é modelos adotados internacionalmente.

Ora, perceber-se-á igualmente que ‘qualidade é condição necessária, mas não suficiente para a internacionalização’.

Como sinal, o [Relatório de Atividade consolidada de 2012](#) e os [dados gerais sobre internacionalização relativos a 2012/2013](#), disponíveis no portal da U.Porto, dão-nos uma expressão do percurso dos últimos anos. Sendo positivo, percebe-se que metas previstas no plano estratégico não terão sido alcançadas – como exemplo o número de estudantes estrangeiros que obtiveram um grau em

2012/2013 foi de 236 num total de 6572 diplomados, isto é cerca de 3,6%, abaixo de uma meta prevista no plano estratégico da ordem dos 6%.

Temos pois que tomar medidas, ou reforçar medidas, a vários níveis, para aumentar bidirecionalmente a mobilidade e para aumentar a atratividade de estudantes estrangeiros para completarem na U. Porto os seus estudos. O Tema será revisitado no capítulo 4, mas penso em medidas necessárias, como:

- Melhoria dos meios de informação por via digital;
- Melhoria das condições de acolhimento;
- Oferta formativa mais atrativa para estudantes que não são fluentes em Português;
- Aumento da oferta de graus conjuntos.

Noutra perspetiva, tendo como objetivo de política externa o nosso reconhecimento, advogo o reforço da nossa presença e dos nossos contactos internacionais em todas as áreas, na ciência e na educação, para o que adotarei posição ativa, abrindo portas políticas e proporcionando apoios financeiros na medida das disponibilidades orçamentais, relativamente a iniciativas que promovam essa internacionalização:

- Apoio a ‘embaixadores da U.Porto’ na divulgação da nossa atividade;
- Participação em *fora* internacionais, particularmente em grupos de educação, e em grupos de discussão de questões de qualidade;
- Participação ativa em grandes consórcios internacionais;
- Realização de eventos internacionais na U.Porto.

### **3.3 Promoção da cooperação**

A U.Porto aprovou um [documento de cooperação global](#), já citado, com o qual me identifico, pelo que serei parco em comentários, os quais no essencial se dirigem a enfatizar algumas vertentes dessa cooperação.

A cooperação tem vertentes importantes na cooperação com as instituições da região, na cooperação nacional com grandes instituições e com a administração e na vertente internacional, tendo esta última os pilares da formação e investigação como referência.

Na cooperação regional, foi aprovado o já citado [Documento de orientação estratégica relativo a cooperação regional](#) com as universidades do Minho e de Trás-os Montes e Alto Douro. Deve ficar claro que este entendimento não restringe de forma alguma a cooperação com outras instituições do ensino superior e da investigação, mas é um entendimento que deve ser judiciosamente utilizado na criação de sinergias que potenciem o sucesso da internacionalização e também um passo no sentido da racionalização da oferta formativa na Região.

Complementarmente, a U.Porto deve empenhar-se em aumentar a sua interação com as forças vivas da região – desde logo as câmaras municipais das cidades em que a U.Porto tem instalações, onde se destaca a Câmara Municipal do Porto, e também as instituições da cultura, a Associação Empresarial de Portugal e a Associação Comercial do Porto, como ainda instituições relevantes na área social.

Embora de de cariz tendencialmente regional, mas podendo também ser de nível nacional será considerada estratégica a ligação às instituições e às empresas no plano da formação, sublinhando-se a importância da atividade de estágio, projeto ou dissertação de fim de curso dos estudantes de segundo ciclo.

Num nível mais avançado, necessariamente nacional, importará muito desenvolver a aproximação ao exterior na colaboração em formações de terceiro ciclo. Neste concreto, a absorção de doutorados pelas atividades produtivas é muito importante para o desenvolvimento nacional e esta é talvez a via principal para fomentar essa empregabilidade.

Poderei neste campo adiantar o exemplo, que me parece paradigmático do programa doutoral em engenharia da refinação, petroquímica e química, de que ainda sou diretor e que resulta da colaboração das cinco grandes universidades (Porto, Aveiro, Coimbra, Lisboa e Nova de Lisboa) com atividade de formação e investigação relevante nesta área específica e da associação das maiores empresas nacionais do setor, a AIPQR – Associação das Indústrias Petroquímica, Química e da Refinação. É o único programa com empresas aprovado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia nos concursos concluídos em 2013. Este é um modelo que pode ser seguido em várias outras áreas da U.Porto. Penso que é um caminho importante na cooperação com a sociedade em formação avançada. Fomentarei esta via de aproximação na formação pós-graduada.

A U.Porto deve também promover a cooperação com a administração central e com as organizações profissionais. É fundamental para nós e para o País que a voz da U.Porto seja ouvida nesses *fora*.

Finalmente, na área internacional, deixando para o [capítulo 5](#) a questão da cooperação internacional em investigação, o esforço da U.Porto pode considerar-se bem sucedido. Acredito todavia que há uma margem grande para progressão, nomeadamente: (i) na já citada melhoria da oferta formativa e na melhoria da informação; (ii) na Europa e em países de referência como os Estados Unidos, o Japão ou a Austrália, na procura de graus conjuntos; (iii) na relação direta ou na cooperação em redes internacionais, com os países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), da América Latina e do Norte de África.

Em conclusão,

No campo da cooperação e da internacionalização, o Reitor deverá assumir um papel ativo a vários níveis: (i) na promoção da atividade das Unidades Orgânicas nas parcerias nacionais e internacionais; (ii) na promoção da participação das Unidades Orgânicas em redes internacionais de grande dimensão e qualidade; (iii) no apoio aos grupos de investigação nas suas candidaturas internacionais; (iv) na visibilidade da Universidade, através da divulgação das atividades com valor acrescentado de cooperação; (v) na cooperação regional, visando em particular criar mais-valias, em todas as áreas do conhecimento, no sentido de criar valor competitivo a nível interno e potenciar a ‘exportação’ do nosso conhecimento.



## 4. Políticas de Formação na U.Porto

Os estudantes são a primeira razão da existência da universidade. A U.Porto serve mais de 33.000 estudantes nas suas diferentes ofertas de formação superior – licenciaturas, mestrados integrados, mestrados de segundo ciclo, especializações e doutoramentos.

Pela sua natureza e dimensão a área da educação superior é pois um pilar fundamental da missão da U.Porto.

Neste capítulo apresento uma análise breve sobre políticas de formação e um conjunto de diretrizes que proponho sejam referência para a evolução próxima da atividade formativa na U.Porto.

Tal como já o enfatizei no [primeiro capítulo](#), a U.Porto oferece mais de 600 programas de formação, das licenciaturas aos doutoramentos, passando pela educação contínua, e apresenta os melhores indicadores nacionais de procura nos cursos de acesso ao ensino superior – (i) a maior percentagem de preenchimento de vagas na primeira fase; (ii) as classificações mínimas de entrada mais elevadas na generalidade dos cursos; (iii) os índices de satisfação de procura mais elevados, também na generalidade dos cursos, medidos estes pela razão entre estudantes que procuram a U.Porto em primeira opção e os respetivos números de vagas disponibilizadas.

Decorre desta apreciação que realmente as propostas que se fazem se dirigem, em muitíssimos dos casos, a fortalecer trabalho de qualidade que já está pensado pelos muitos responsáveis, diretores de cursos e conselhos científicos, e já está no terreno.

Há no entanto uma área, uma avenida de desenvolvimento pedagógico, em que já se tem vindo a trabalhar, mas que se abre agora definitivamente à Universidade. Refiro-me à (r)evolução associada à explosão de meios digitais disponíveis para apoio ao ensino, que traz associadas mudanças significativas relativamente ao modelo pedagógico tradicional. Esse assunto será abordado em profundidade.

Não incluo nesta análise os terceiros ciclos de formação (programas doutorais) que considero melhor enquadrados nos temas da investigação.

### 4.1 O Processo de Bolonha e um futuro anunciado

#### 4.1.1 Referência para apreciar onde estamos

Creio ser bem conhecido o meu grande empenhamento nas reformas do sistema do ensino superior no quadro do Processo de Bolonha, que acompanhei particularmente de perto entre 2003 e 2010. Recordar-se que o objetivo primeiro deste Processo, dispensando a análise das razões políticas, foi o da criação de um Espaço Europeu do Ensino Superior, que de alguma forma se pode considerar criado em 2010, que introduzisse novas pedagogias e que fomentasse a cooperação europeia nesta área, promovendo a mobilidade estudantil e a atratividade relativamente a países terceiros.

Em Portugal, o arranque de todo este processo de reforma ocorreu com a publicação do decreto-lei n.º 74/2006 de 24 de março que regulou a adoção do modelo de organização do ensino superior em três ciclos. Decorreram pois sensivelmente 7 anos desde o início da reforma.

A avaliação dos resultados, do ponto em que nos encontramos, tem que ser feita no entendimento de que o Processo de Bolonha tem essencialmente três vertentes complementares:

(i) a vertente da estrutura, que tem cinco componentes principais:

- Um sistema de graus, associado a um meta Quadro de Qualificações;
- Um sistema para medir trabalho e resultados de trabalho - o sistema de créditos ECTS - European Credit Transfer and Accumulation System;
- Uma forma de documentar qualificações - o Suplemento ao Diploma;
- Um sistema para garantir transparência - assente em sistemas de garantia de qualidade globais e setoriais, aceites por todos os parceiros;
- Um sistema para reconhecimento de qualificações.

(ii) A vertente da substância académica, que preconiza:

- Uma forma nova de desenhar curricula, tendo como referência a identificação de produtos de aprendizagem (*learning outcomes*);
- Uma visão mais multidisciplinar das competências globais que se devem conferir às formações, incluindo especificamente a definição, o objetivo de conferir competências pessoais e interpessoais;
- Novos métodos de ensino e aprendizagem, com os estudantes numa atitude ativa no centro do processo de aprendizagem, estes recorrendo aos meios tecnológicos digitais que já à data do início do processo se perspectivavam;
- A valorização de vias alternativas de aprendizagem – a formação não formal ou informal.

(iii) A vertente social Europeia que se traduz numa política de Dimensão Social, será tratada em detalhe na [secção 7.2](#), limitando-me neste capítulo a uma reflexão breve sobre aproveitamento escolar.

Será em relação a este modelo que devemos aferir o estado de desenvolvimento, ou melhor o caminho que deveremos percorrer nos próximos anos, pensando numa universidade com uma oferta e uma prática pedagógica atrativas e competitivas na Europa e no Mundo. Tal será apresentado adiante, nas secções [4.3](#) e [4.4](#), mas antes disso, importa uma apreciação de um tema que encerra uma transformação irreversível do paradigma educativo.

#### **4.1.2 A evolução tecnológica e o desafio da educação sem paredes e sem fronteiras**

Quem é conhecedor dos documentos de enquadramento político e estratégico do Processo de Bolonha, desde o ano 2000, preparados pelo [BFUG e disponível no Portal que este grupo mantém](#), sabe que este tema, que à data se mencionava como ‘a ameaça da educação sem fronteiras’, esteve sempre identificado e considerado como de grande importância estratégica.

Esta é pois, de alguma forma, a crónica de um futuro antecipado, uma (r)evolução que talvez esteja a ocorrer de forma mais intensa do que aquela que se antevia, estando em crescendo particularmente nos últimos 3 anos.

Esta é uma (r)evolução que encerra um grande potencial de melhoria do rendimento académico dos nossos estudantes e um grande potencial de capacidade cooperativa da U.Porto com a sociedade e com outros países. A U.Porto tem pois todas as condições para interpretar esta evolução como uma oportunidade e não como uma ameaça.

O grupo do CCMEUP dedicado à formação a distância apresentou muito recentemente, no dia 19 deste mês de março de 2014, um [contributo para uma estratégia de desenvolvimento da educação a](#)

[distância na U.Porto](#). Sendo já um passo no caminho a trilhar, parece-me que temos muito trabalho, e investimento, à nossa frente.

Na [secção 4.4](#) apresentarei uma visão de desenvolvimento para a U.Porto nesta matéria. Neste ponto, importa apreciar o panorama que se desenrola à nossa frente, à distância de um clique na Internet:

- Temos uma oferta crescente de plataformas e de formação através da Web, com os MOOC - Massive Open Online Courses ([What is a MOOC?](#)), uma evolução dos últimos 6 anos que irá trazer [implicações muito marcantes na evolução da oferta de educação superior](#); são exemplos talvez mais conhecidos destas plataformas a [Coursera](#) e a [edX](#).
- Temos uma oferta de conferências de grande nível pedagógico, de que destaco como exemplo as [TED \(Technology, Entertainment, Design\)](#), iniciadas com cariz anual em 1990, hoje com um portfólio excepcionalmente abrangente de conferencistas de grande respeitabilidade, que hoje serve de forma generalizada para o desenvolvimento pessoal profissional de muitos quadros superiores em todo o Mundo;
- Temos plataformas para trabalho cooperativo, como é o caso das Google Apps, que abrem janelas ou deitam abaixo paredes das salas de aula.

Não podemos ficar estáticos, nem conseguiríamos fugir do futuro se o desejássemos.

A atratividade deste modelo de oferta formativa, seja no quadro do desenvolvimento profissional individual, seja em ambientes de formação contínua programada, seja em cursos formais, e a confrontação com práticas pedagógicas que na maioria dos casos são de grande qualidade, tem e terá um impacto que não se deve, nem pode, ignorar.

No momento em que se ultrapasse o problema do reconhecimento formal destas formações, o que pode nem sequer ser um problema em muitas áreas de atividade não regulada, nós iremos defrontar-nos com uma competição à qual não devemos, nem podemos fugir, antes temos que antecipar.

Em termos históricos interessa lembrar a evolução que ocorreu, e falo do meu tempo de vida profissional: o giz e o quadro negro, em que por vezes apagávamos com a mão o que escrevíamos, prescindindo do apagador ou do pano húmido, deram lugar ao acetato e à caneta de acetato, apoiados nas cotonetes e nos frasquinhos de álcool para limpar detalhes; estas deram lugar, pacificamente aos *powerpoint*; os *powerpoint* mantiveram-se, e ainda se mantêm, após a entrada na era Moodle, plataforma colaborativa e de repositórios, que ainda assim não motivou mudanças significativas nos processos pedagógicos; as plataformas cooperativas e os meios novos de criação de conteúdos e de documentos orientadores de estudo, pós-Moodle, [alteram o modelo pedagógico e vão exigir políticas de apoio, de atualização, aos docentes](#), mais significativas do que aquelas que o *Powerpoint* e o Moodle terão exigido. Um assunto para tratar devidamente.

## **4.2 O Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto (CCMEUP)**

Este Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto foi criado em boa hora pela equipa reitoral que a esta data ainda se encontra em funções. Tem desenvolvido um trabalho de grande valia num esforço de desenvolvimento harmonioso e harmonizado do nosso modelo educativo.

A grande evolução que temos que alcançar nos próximos quatro anos, como já deixei entendido na secção anterior e como detalharei nas secções seguintes, só será possível com um modelo de liderança deste tipo, com a reitoria e com os principais responsáveis das Unidades Orgânicas a trabalhar em conjunto. Por consequência, este órgão, ou outro com estrutura similar, deve ser mantido como fórum

para discutir e promover a evolução pedagógica próxima. O seu primeiro assunto deverá ser o de refletir e decidir uma agenda, sendo que me parece muito importante que acomode dois grandes grupos de temas e metas: (i) revisitar e aprofundar questões associadas ao Processo de Bolonha, ainda não estabilizado; (iii) mas, principalmente, discutir as questões estratégicas e o caminho a seguir relativamente ao desafio imenso que nos é colocado com as novas metodologias de ensino e aprendizagem resultantes de muitos fatores, dos quais se destaca a disponibilidade dessa imensa nova tecnologia que aproxima o Mundo.

### **4.3 Identificar ações para o fortalecimento do nosso modelo educativo**

Neste contexto de desenvolvimento e também no quadro das diretrizes aprovadas pela Comissão Europeia para o ensino superior, já mencionadas na [secção 1.3](#), podemos identificar, que não exaustivamente, um conjunto de ações necessárias para fortalecer o nosso modelo e a nossa oferta formativa, certamente, e escusado seria mencioná-lo, interpretando estas orientações à luz das especificidades das tantas áreas de formação da U.Porto:

#### Com referência à vertente estrutural do Processo de Bolonha

- i) Aprofundar os conceitos do [sistema de créditos ECTS](#), melhorando a descrição dos conteúdos das unidades curriculares, com identificação de rigor crescente, de resultados de aprendizagem e esforço de trabalho associado;
- ii) Garantir a emissão eficaz dos Suplementos ao Diploma;
- iii) Promover a adaptação curricular aos quadros de qualificação setorial e aos quadros de descritores a nível de especialidades que forem sendo aprovados nas associações académicas e /ou profissionais europeias, isto é reconhecidos internacionalmente;
- iv) Promover o reconhecimento de qualidade da oferta formativa a nível internacional, na medida em que tal seja reconhecido como uma mais-valia a acrescentar à acreditação nacional obrigatória;
- v) Adotar medidas no sentido de fortalecer a nossa capacidade competitiva de atrair estudantes estrangeiros,
  - Fortalecer a oferta integrada de Unidades Curriculares, com dossiers em Inglês, adequadas a estudantes que não dominem o Português;
  - divulgar de forma clara e eficiente essa oferta;
  - Participar activamente em ações internacionais que promovam a U.Porto.
- vi) Na área da qualidade, temos que instituir e consolidar o sistema de monitorização e avaliação anual dos ciclos de estudo, naturalmente que apoiado no sistema de informação, por forma a que não seja fardo para os docentes;
- vii) Ainda na qualidade, devemos avançar com um estudo sistemático de qualidade dos estágios dos nossos estudantes no estrangeiro;
- viii) Fortalecer a internacionalização, a vários níveis:
  - Consolidar a mobilidade internacional de estudantes e de quadros permanentes, em que a meta dos 20% de estudantes em mobilidade, em 2020, apontada no [Comunicado de Ministros de Leuven, 2009](#), tem que continuar a ser a referência do projecto de mobilidade;

- Promover a ‘internacionalização em casa’ – promover currícula com reconhecimento internacional e promover particularmente as novas tendências na educação digital;
- Manter e fortalecer a cooperação estratégica internacional, com as parcerias na educação, em graus conjuntos ou graus duplos e no quadro de programas ERASMUS MUNDUS, em que a U.Porto tem tido uma atividade destacada; importa concretizar processos de acordos em preparação e aumentar o número, atualmente de 34, desses programas de formação conjuntos.

ix) Fortalecer a oferta para ‘novos públicos’:

Refiro-me a três tipos principais de ‘novos públicos’ a quem a oferta educativa se dirige, que exigem abordagens diferentes:

- Os maiores de 23 anos, a quem devemos estar abertos, mas cujas candidaturas devem ser avaliadas na rigorosa exigência das qualificações que entendemos necessárias para o acesso às nossas licenciaturas e aos nossos mestrados;
- Os licenciados que pretendem ingressar directamente nos nossos programas de segundo ciclo. É um grupo da maior relevância, que nos deve interessar atrair, embora não devamos nunca esquecer a exigência de qualidade que deve pautar a nossa avaliação das candidaturas;
- O grupo dos profissionais, na procura de actualização científica ou técnica, e/ou de reconversão de conhecimentos:

Este último grupo representará ainda uma procura limitada, mas é essencial que a U.Porto se posicione, desde já, como instituição de referência para este tipo de oferta formativa, que além do mais pode ser veículo para ligações importantes ao tecido social.

#### Em referência à oferta formativa e à substância académica

- x) Revisitar conteúdos formativos, acrescentando mais multidisciplinaridade, multiculturalidade, sustentabilidade e inovação aos conteúdos e aos objectivos de competências;
- xi) Promover trabalho autónomo cooperativo dos estudantes – encontrar espaços, visitar e alargar o modelo de horários;
- xii) Motivar as direcções de cursos a uma eficaz coordenação de actividades dos cursos;
- xiii) Motivar os conselhos pedagógicos das Faculdades para uma permanente apreciação dos modelos de avaliação dos estudantes, nas suas diversidades e especificidades, de modo a que sejam desenhados como parte integrante do processo de aprendizagem;
- xiv) Manter um esforço de melhoria de qualidade dos inquéritos pedagógicos que devem ser entendidos como exercícios que fazem parte da melhoria contínua do modelo educativo;
- xv) Manter a relação entre a formação e a investigação, nos temas de dissertação de mestrado, tarefa muito específicas de cada área de formação e que envolvem principalmente a ligação entre os cursos e as Unidades de Investigação dos docentes que neles colaboram;
- xvi) Manter iniciativas que incentivem o gosto pela investigação dos jovens que estudam nos seus primeiros ou segundos ciclos, de que a iniciativa do [IJUP-Investigação Jovem da Universidade do Porto](#) e o YES-Young European Scientist meeting, organizado pelos estudantes da Faculdade de Medicina são bons exemplos.

- xvii) No respeito pela diversidade de interesses educativos das diferentes especialidades, apoiar iniciativas tendentes a aumentar o número de dissertações de segundo ciclo que se realizem em colaborações com instituições públicas e privadas e em empresas, com supervisão conjunta de trabalho que salvaguarde o equilíbrio necessário para uma tese, entre desenvolvimento científico ou técnico e a visão mais aplicada dessas instituições ou empresas.
- xviii) Preparar os cursos para novos públicos, numa visão de formação ao longo da vida, acentuando o modelo de ‘vasos comunicantes’ entre as diferentes ofertas formativas.

#### No plano da dimensão social – reflexão sobre aproveitamento escolar

Há certamente muitas razões pelas quais um número significativo de estudantes não tem o aproveitamento escolar que se esperaria.

Suscitarei uma reflexão sobre a razão do insucesso escolar, particularmente em fases avançadas dos cursos, no sentido de encontrar explicações e remédios para esta situação que a todos prejudica.

Teremos que apreciar os conhecimentos de base e as dificuldades de integração dos estudantes. Temos muito a fazer para identificar e resolver os problemas que nos inibem de alcançar indicadores de sucesso escolar mais interessantes.

#### O problema do acesso ao ensino superior

Uma questão complementar, ou mesmo que faz parte das causas de algum deste insucesso, prende-se com o actual (de há muitos anos) sistema de acesso ao ensino superior, que se poderá considerar como que um ‘abcesso’ na globalidade do nosso sistema formativo.

Refiro-me em particular aos estudantes que entram na segunda ou, mais gravosamente, na terceira fase do processo de acesso. É altamente preocupante, na medida da ‘desvantagem’ em que desde logo partem para a sua aprendizagem no ensino superior, o que se traduz em reconhecidas dificuldades de aproveitamento escolar que se vai fazer sentir ao longo de todo o seu percurso.

Teremos que continuar a refletir e pôr em prática medidas que minimizem as dificuldades desses alunos, mas teremos igualmente que ter uma atitude clara, como Universidade, suscitando à Administração a solução deste problema de desfasamento na entrada dos alunos.

### **4.4 Novos paradigmas - a oportunidade da educação sem paredes e sem fronteiras**

No âmago da prática educativa estão os métodos de ensino/aprendizagem, a avaliação, a oferta formativa na sua estrutura e conteúdos, e, claro, os públicos para quem a oferta deve ser útil e atractiva.

Está em discussão um novo modelo pedagógico em que os docentes devem evoluir no seu enfoque para a valorização do trabalho colaborativo com (e entre) os estudantes<sup>8</sup>.

Estas várias questões são complementares no objectivo final e fundamental de um sistema mais eficiente no processo de aprendizagem, um sistema adaptado à evolução da sociedade, dos meios tecnológicos, do conhecimento, das motivações dos jovens e dos interesses individuais e colectivos em jogo - um sistema atractivo que promova o sucesso escolar e atraia jovens de uma geração que tem grande proximidade, crescente, com os meios, com as tecnologias digitais.

---

<sup>8</sup> In J. Martins Ferreira, *O fim dos conteúdos pedagógicos? (R)evoluções tecnológicas e transformações do paradigma educativo*, Fórum Pedagógico, Faculdade de Medicina Dentária, U.Porto, 15 de maio de 2013

É ponto de partida a percepção de que: (i) temos efectivamente que evoluir nos métodos de ensino/aprendizagem, centrando-os na atividade dos estudantes; (ii) temos que trazer multidisciplinaridade, multiculturalidade, sustentabilidade e inovação aos conteúdos e aos objectivos de competências; (iii) temos que integrar os novos meios pedagógicos disponíveis e que realmente são úteis, essenciais, para uma evolução em todas as áreas; (iv) temos que preparar os cursos para novos públicos, numa visão de formação ao longo da vida, nesse mesmo novo paradigma pedagógico.

Tudo isto, que representa o cerne da missão da Universidade no pilar da formação superior, está associado, está no centro da apreciação dos novos métodos que temos à nossa frente como resposta o desafio da educação sem paredes e sem fronteiras, já introduzido na [secção 4.1.2](#).

#### Desafios que se colocam às instituições de ensino superior:

Todas as grandes instituições do ensino superior estão confrontadas com uma evolução, com uma resposta aos desafios tecnológicos de hoje, no sentido de:

- Abrir os conteúdos educativos ao exterior, compatibilizando a formação ao longo da vida com o ensino e aprendizagem nos primeiros e segundos ciclos e mestrados integrados (e.g. permitindo a realização de unidades curriculares a distância);
- Reduzir as taxas de abandono escolar (em particular no primeiro ano) e o progressivo desinteresse pelo modelo de aulas tradicional, através de métodos de trabalho pedagógico que aumentem a motivação e a satisfação dos estudantes;
- Promover modelos e métodos de trabalho pedagógicos abertos à inovação, compatíveis com as motivações dos jovens e a sua apetência para a modernização tecnológica;
- Compatibilizar as práticas pró-rankings de investigação, com as práticas de ensino e aprendizagem centradas nos estudantes e com a valorização do desempenho pedagógico dos docentes.

#### Uma meta

Neste desafio a U.Porto tem os Recursos Humanos, o conhecimento e os meios tecnológicos necessários para ser a referência nacional no que respeita a:

- Apresentar a oferta formativa online mais completa, tanto interna (conteúdos de e-learning) como externa (oferta de cursos em plataformas MOOC)
- Assegurar os níveis mais avançados de formação pedagógica dos docentes (familiarização e apreço pelas ferramentas de apoio ao ensino e aprendizagem)
- Garantir os níveis de satisfação mais elevados dos estudantes pela qualidade dos métodos de ensino e aprendizagem (minimizando as taxas de abandono e maximizando o sucesso escolar)

#### Uma linha estratégica para a U.Porto

Esta será pois uma linha estratégica, uma aposta deste programa de ação. Apoiarei fortemente esta estratégia de desenvolvimento. Tenho a certeza de que na U.Porto temos grandes especialistas e pedagogos motivados para dar corpo a este desafio. Proporei um estudo de objetivos mais alargados e a preparação de um programa ambicioso, que se dirija não só à educação a distância, mas também à introdução de novos métodos pedagógicos localmente, com base em ferramentas cooperativas. Em função do que for entendido conveniente, criarei uma estrutura adequada e dotá-la-ei dos meios necessários para o desenvolvimento desse programa.

## 5. Políticas de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D&I)

As actividades de investigação, desenvolvimento e inovação, em estreita ligação com as formações de segundo e principalmente de terceiro ciclo e, ainda, em ligação com o tecido social, cultural e económico, representam o outro grande pilar da vida da U.Porto.

O tema da inovação, que é hoje uma vertente essencial da atividade, divide-se de alguma forma entre a investigação e a extensão universitária. É importante perceber-se a forte ligação entre investigação e inovação, como naturalmente a ligação da inovação às instituições empresas. Tratarei este tema complementarmente nas suas ligações à investigação e à terceira missão das universidades.

### Linhas de intervenção

Por razão da grande especificidade das actividades de I&D&I, vejo essencialmente quatro vertentes principais de intervenção do Reitor, leia-se da Equipa Reitoral, no fomento e no apoio interno desta importantes actividades:

- Primeiro, como facilitador, defensor e impulsionador de macro-políticas de investigação, no que incluo em particular o tema do financiamento e o tema das políticas de recursos humanos na investigação, a nível nacional e a nível internacional, em grande articulação com as estruturas de investigação da U.Porto, ou do ‘Universo da U.Porto’, que defino na secção 8.3.
- Em segundo lugar nas políticas associadas aos Programas Doutorais, que, como comentei na introdução do capítulo 4, incluo nos temas da investigação. Comentarei adiante a questão específica da Escola Doutoral.
- Em terceiro lugar, na criação de sinergias internas importantes, segundo um modelo que tem vindo a ser seguido e deve continuar a ser testado, o modelo dos Centros de Competências.
- Finalmente, em toda uma ação que reputo como muitíssimo importante, de observatório e repositório dos trabalhos de todos os investigadores da U.Porto e de comunicação dos mesmos, nas suas valências, à sociedade.

Deixarei para a secção 8.3, no capítulo sobre Governação e Gestão, uma apreciação das estruturas organizativas que enquadram a atividade da investigação do ‘Universo da U.Porto’.

### Ponto de partida

Tal como na área da formação, e tal como mencionei no capítulo introdutório, a U.Porto tem um registo notável de investigação desde o início dos grandes programas de apoio à Ciência, datados da última década do século XX.

Recentemente foi criado o Conselho Coordenador de I&D&I da U.Porto, que tem tido, e deverá continuar a ter no futuro, um importante papel de apoio à decisão em questões de política científica, de estratégia e de organização.

Todos temos a consciência de que vivemos tempos excepcionalmente difíceis com políticas restritivas, com diminuições de financiamento muito significativas em curto espaço de tempo, que se não forem alteradas, causarão um abrandamento, mesmo uma recessão inaceitável neste tema estratégico para Portugal.



Recentemente foi publicado o documento da Comissão Europeia - “[Research and Innovation Performance in Portugal – 2013](#)”. Importa lê-lo e apreciar a posição nacional em vários indicadores de desempenho nos domínios da investigação, inovação e competitividade, notando-se que, apesar de progressos assinaláveis entre 2000 e 2010 em investimento, formação de recurso humanos e produção científica, continuamos ainda com indicadores inferiores aos que se observam em termos médios na União Europeia.

#### Ação conjunta

O Reitor, em sintonia com os responsáveis da investigação, deverá desempenhar um papel institucional claro na discussão nacional e internacional dos temas essenciais da qualidade, do financiamento, dos recursos humanos, da importância da investigação de cariz mais fundamental e do equilíbrio com a sua projeção nos problemas mais imediatos da Sociedade. Confio que será possível, juntos, encontrar um caminho de mais desenvolvimento para a investigação, para a ciência e para Portugal.

### **5.1 Especificidades da área da I&D&I**

Antes de entrar na apreciação do modelo de intervenção do Reitor, importa este ponto prévio para explicitar algumas características das atividades de I&D&I que lhes conferem especificidades de gestão de políticas significativamente diferentes daquelas com que nos confrontamos na área da educação:

- Em primeiro lugar, o inquestionável direito à liberdade científica dos investigadores no desenvolvimento das suas actividades, liberdade que vejo ter como complemento a obrigação de produzir conhecimento e obra úteis para a ciência, para a cultura e para a sociedade;
- Em segundo lugar, a diversidade do enquadramento em que os investigadores desenvolvem essas actividades, por direito estatutário de escolha: (i) um número significativo em unidades de investigação da FCT, sediadas nas faculdades; (ii) um outro grupo, também significativo, em unidades de investigação da FCT sediadas em institutos de investigação associados, mas externos à U.Porto; (iii) um menor número, fora das unidades de I&D da FCT;
- Depois, a possibilidade de Investigadores se reunirem cumulativamente em Centros de Competência da U.Porto, estruturas de carácter multidisciplinar, em áreas específicas de conhecimento de relevância particular para a sociedade, pensadas para aglutinar capacidades e competências e fomentar cooperação.
- Finalmente, porque, sem impor diretrizes, importa conseguir globalmente um equilíbrio entre atividades de investigação de cariz mais fundamental, investigação de cariz mais aplicado e desenvolvimento aplicado a questões da sociedade.

### **5.2 O Horizonte 2020 e o Espaço Europeu da Investigação**

O grande desafio que se irá colocar à investigação nacional, é o de se preparar competitivamente, no plano científico e logístico, para a evolução de políticas de investigação, e consequentes políticas de financiamento, visível a nível europeu, no seio da UE.

Para os próximos anos, vai ser necessário fortalecer a capacidade de desenvolvimento de investigação de alto nível em áreas de fronteira, fomentando o alargamento dessas capacidades a mais grupos, prevendo-se uma evolução que ultrapasse de longe a que hoje conhecemos.

Vamos (estamos a) assistir à consolidação do [Espaço Europeu de Investigação](#) (*ERA – European Research Area*), uma evolução conceptual para um modelo fortemente competitivo de investigação sem fronteiras, com a livre circulação do conhecimento. A formalização deste Espaço, que está prevista para este ano de 2014, corresponde a fortalecer as ligações do ‘triângulo do conhecimento’ com os seus vértices na investigação, na educação e na inovação, uma política que se reflete e é apoiada pelo programa [Horizonte 2020](#), na qual o [Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia](#) (EIT) será um dos seus principais instrumentos de execução.

Os sinais do presente não deixam dúvida sobre a capacidade atual de alguns grupos da U.Porto serem competitivos na captação de financiamentos ao mais alto nível de investigação de ponta’ – refiro-me a bolsas financiadas pelo *ERC - European Research Council* e das ações do programa Marie Curie.

O desafio é pois o de garantir condições de competitividade e atratividade para que os grupos de investigação participem nos futuros programas europeus, desde já naqueles que vão ser lançados no quadro do Horizonte 2020, e para que as instituições da U.Porto seja atrativas em infraestruturas e em ambientes de investigação, para atraírem e acolherem investigadores internacionais.

Esta linha estratégica, essencial para garantir a viabilidade da continuação da investigação de alto nível na U.Porto, implica a adoção de políticas internas na universidade para fortalecer as condições internas de competitividade internacional, políticas que fomentarei junto das estruturas de investigação.

Em consonância com as diretrizes dos programas que compõem o Horizonte 2020, essas políticas deverão ter os principais objetivos seguintes:

- (i) Garantir a cooperação interna para aumentar a massa crítica em temas estratégicos ou em novas áreas de inovação;
- (ii) Fomentar a cooperação com as atividades económicas para a preparação de projetos competitivos de ligação da investigação com a inovação;
- (iii) Criar comunidades científicas multidisciplinares dinâmicas e dotar os laboratórios com meios tecnológicos avançados, de forma a criar ambientes científicos atrativos para investigadores internacionais;
- (iv) Criar conhecimento interno e logístico de apoio à gestão política e aos investigadores na preparação de candidaturas;
- (v) Garantir a nível nacional uma política de recursos humanos para a investigação, transparente e com critérios reconhecidos a nível europeu nos processos de contratação e de progressão nas carreiras.

A U.Porto e algumas das suas Unidades Orgânicas parece já terem começado o seu trabalho para o futuro:

- Em 2012 e 2013 foram criados os primeiros centros de competências em áreas estratégicas. O objetivo primeiro destes centros é agregar naturalmente vontades e interesses, fomentar sinergias, desta forma criando condições mais favoráveis de atratividade e para competir com sucesso nesses programas relacionados com tecnologias emergentes e do futuro. É um conceito a desenvolver e fortalecer ao longo da próxima década.

O Horizonte 2020 deverá privilegiar o financiamento de projetos de cooperação com empresas, com componentes de inovação bem identificadas, com valor acrescentado visível para a economia, em que

as empresas tenham uma forte participação/liderança traduzida em investimento privado igualmente visível:

- As atividades de cooperação através da UPTEC ou através de *clusters* que envolvem empresas, já estão em curso e irão certamente prosseguir nos anos próximos, com a devida focalização no fomento de candidaturas competitivas aos programas do Horizonte 2020.

A criação de conhecimento interno e logístico de apoio aos investigadores na participação em programas do Horizonte 2020 é uma iniciativa já em marcha através da criação de um Gabinete Horizonte 2020, o qual deverá ter como funções principais:

- Participar nas redes europeias de conhecimento, onde se definem políticas de cooperação;
- Desenvolver competências específicas em projetos europeus;
- Monitorizar e dar apoio à decisão na política de investigação dos grupos que o desejem e na preparação de projetos.

A dimensão das atividades nas Unidades Orgânicas pode justificar a criação de gabinetes específicos, mas o trabalho deverá ser necessariamente articulado com o gabinete de apoio central da universidade.

#### Três linhas de ação transversal da U.Porto

[O relatório de 2013 da ERA](#) explicita um conjunto de recomendações e códigos que se espera sejam respeitados pelas instituições:

- Recomendações para desenvolver estratégias institucionais de recursos humanos, no sentido de transparência e estabilização de carreiras de investigação;
- Recomendações sobre as melhores práticas nas áreas da gestão e estratégias de investigação institucional, relativamente a transferência de conhecimento e acesso livre à informação;
- Recomendações sobre participação ativa em projetos e parcerias multidisciplinares, transetoriais e transnacionais.

Este fomento de cooperação e o desenvolvimento e adoção de boas práticas deve fazer-se prioritariamente através de redes internacionais (europeias), envolvendo a Universidade como representação institucional, ou as Unidades Orgânicas que participem em associações setoriais ou os Institutos de Interface.

#### A questão crucial dos Recursos Humanos

O tema dos recursos humanos de investigação mencionado no relatório da ERA relativo a 2013, supracitado, foi objeto de aprovação pela Comissão Europeia de recomendações importantes sobre: (i) as carreiras e as contratações, constantes na [Carta Europeia dos Investigadores e no Código de Conduta para Recrutamento de Investigadores](#); (ii) questões de igualdade de oportunidades de género; (iii) planos de programas doutorais inovadores; (iv) um fundo de pensões pan-europeu.

Todo este esforço é feito muito por razão da necessidade de atrair talentos e de fixar jovens na estrutura científica ou no tecido económico.

De facto, a atividade de investigação é de mão de obra intensiva – o sucesso da atividade depende, muito ou totalmente, da qualidade dos recursos humanos que se consiga atrair e fixar.

### Fomentar a colaboração internacional competitiva

Fortalecer a cooperação estratégica internacional passa essencialmente pela dinâmica dos grupos e das instituições de investigação em que esta está sediada. É particularmente importante, se bem que difícil de alcançar, a colaboração no quadro dos *KICs - knowledge and innovation communities* do *EIT – European Institute of Innovation and Technology*.

A U.Porto através do seu Reitor ou da Reitoria, fomentará institucionalmente o aprofundamento das boas práticas e recomendações Europeias, particularmente no recrutamento e nas carreiras dos recursos humanos de investigação, nas políticas de acesso à informação e na cooperação no quadro das instituições europeias.

### O Gabinete Horizonte 2020 – apoio no terreno à procura e preparação de candidaturas

A Reitoria conta atualmente com um núcleo de apoio a projetos. Algumas Unidades Orgânicas e os Institutos de Interface contam igualmente com estruturas montadas para este fim.

Penso que teremos que juntar esforços no sentido de reforçar as competências nesta área estratégica de procura, apoio e seguimento de candidaturas.

Proporei que se evolua para um serviço devidamente articulado com as entidades do Universo U.Porto, um Gabinete Horizonte 2020, que fortaleça o conhecimento sobre estas matérias e se constitua como uma mais-valia para a nossa capacidade competitiva de candidaturas aos programas europeus.

## **5.3 Conselho Coordenador da I&D&I da U.Porto**

O Conselho Coordenador da I&D&I, criado no presente mandato está a ter e espero que o tenha no futuro de forma reforçada, um papel muito importante de preparação de política científica.

Pela sua natureza este Conselho tem na sua agenda temas tão relevantes, quanto difíceis de articular na mira de encontrar uma solução entre os parceiros, nomeadamente sobre organização e estratégia, no que inclui questões relativas a financiamentos e equidade competitiva e ainda políticas e critérios para utilização de equipamentos comuns.

O tema sobre organização interna será apreciado na secção 8.3, sobre participação da U.Porto em instituições associadas.

## **5.4 Desenvolver áreas de competências estratégicas**

A U.Porto deve continuar com esta política de identificar e eleger áreas estratégicas de atividade, relevantes para a sociedade, que exijam esforço interdisciplinar e em que já tem competências sólidas, ou tenha as competências de base para o seu desenvolvimento:

- Esta capacidade crescente de cooperação interna traduziu-se já na criação, entre 2013 e 2014, de vários centros de competências, transversais à U.Porto – o Laboratório de Biomecânica, o Centro de Competências em Envelhecimento Ativo e Saudável, o Centro de Cibersegurança e Privacidade; a Rede Oceânica da U.Porto e o Laboratório para a Inovação em Média;
- Criou-se o consórcio I3S, constituído pelo Instituto de Engenharia Biomédica (INEB), pelo Instituto de Biologia Molecular (IBMC) e pelo Instituto de Patologia e Imunologia Molecular (IPATIMUP);

- A Faculdade de Engenharia lançou em 2012 e 2013 centros de competências para a Energia, para as Cidades do Futuro e para a Inovação de Sistemas de Produtos e Serviços, esperando-se que estes centros evoluam para a dimensão da U.Porto;
- Estão em curso outras iniciativas para a criação de novos centros na área dos Riscos, Assuntos Europeus e Agricultura e foi constituída uma comissão instaladora para dinamizar uma plataforma agregadora das unidades de I&D nas áreas das artes, humanidades e ciências sociais.

Estes desenvolvimentos são sempre o resultado da visão de cooperação dos docentes e investigadores. São desenvolvimentos que apoiam solidamente na medida em que correspondem a uma resposta positiva da U.Porto, de adaptação à evolução do conhecimento e das exigências sociais, e também em coerência com políticas que no passado recente seguiu.

## **5.5 Desenvolver a oferta de Programas Doutorais e clarificar a relação com a Escola Doutoral da U.Porto**

Nos últimos anos o tema do enquadramento dos programas doutorais tem merecido muita atenção, e um indesejado dispêndio de energia, por razão da criação da Escola Doutoral e, mais recentemente, das políticas da FCT sobre o financiamento de programas de excelência.

O assunto é certamente um tema de discussão coletiva com os grupos de investigação, mas deixo alguma linhas de orientação:

- Penso que os programas doutorais pertencem à Universidade e às suas Unidades Orgânicas. Poderão excepcionalmente ser construídos com outras instituições de acolhimento, mediante parcerias com as Unidades da U.Porto, mas o seu enquadramento formal deve ser o destas últimas, seguindo os processos de criação de cursos bem estabelecidos.
- Questão diversa é a dos financiamentos e da exigência de grande qualidade nestas formações. Apoio políticas híbridas de financiamento de bolsas de doutoramento, em que em paralelo com concursos nacionais individuais, haja candidaturas de programas para obtenção de bolsas, permitindo desta forma uma planificação de trabalho mais efetiva aos programas selecionados.
- Para lá da oferta de Programas Doutorais de natureza vertical, associados às várias especialidades clássicas da universidade, defendo a participação crescente em Programas Doutorais multidisciplinares e possivelmente multi-institucionais que representem um valor acrescentado em cooperação e desenvolvimento.
  - Penso em particular que se devem apoiar os programas doutorais conjuntos com grandes instituições internacionais e os programas em colaboração com instituições e empresas, colaboração esta que pode ser de grande valia para promover a absorção de doutorados no nosso tecido cultural, social e económico.

### A Escola Doutoral

A Escola Doutoral existe, mas ainda não entrou em funcionamento. No momento da entrega desta candidatura não há ainda uma indicação das decisões do Conselho Geral sobre este tema, no âmbito da revisão dos estatutos em curso.

Importa salientar que considero que a Escola Doutoral só se poderá afirmar com sucesso enquanto facilitadora da organização multi-disciplinar e multi-institucional e promotora da qualidade científica dos programas doutorais. Neste caso só posso aguardar com expectativa a decisão que vier a ser tomada.

## A qualidade

A questão da qualidade científica dos programas doutorais é um tema muito importante e certamente que delicado, sobre o qual, e particularmente no vazio existente, o Conselho Coordenador da I&D&I pode e deve ter uma palavra importante.

### **5.6 Observatório da investigação e da inovação – qualidade e visibilidade**

O Observatório da Investigação e da Inovação, parte do Observatório global da U.Porto, é fundamental para que aquilo que a U.Porto faz, e faz muito, seja conhecido e apreciado nacional e internacionalmente, deste modo potenciando a sua promoção, o seu desenvolvimento e prestígio.

Neste sentido, o primeiro passo será garantir a integridade da informação, garantindo em primeiro lugar que inclua o todo da atividade desenvolvida no ‘Universo da U.Porto’.

Entendo ser muito relevante dar a devida dimensão externa ao sucesso, valorizar a investigação, tanto como a transferência do conhecimento e dos resultados do conhecimento para a sociedade e a utilidade social imediata desses resultados. Tomarei medidas junto dos serviços de comunicação para que seja montada uma estratégia robusta nesse sentido.

Finalmente, uma palavra mais sobre os rankings internacionais.

Anualmente são publicados indicadores de atividade das universidades, nomeadamente na área da investigação, oriundos de diversas instituições, tendo na base modelos diversos de avaliação.

Dada a polémica associada a estas análises, a Comissão Europeia decidiu tomar em mãos a promoção de um modelo europeu, o [Sistema Multidimensional de Seriação das Universidades](#).

Renovo o grande interesse que tenho no desenvolvimento deste modelo, que me parece ser mais equilibrado do que qualquer dos sistemas existentes, apreciados isoladamente. Temos aliás mantido uma importante colaboração no seu desenvolvimento, que desejaremos continuar nas fases futuras deste processo.

Independentemente de considerações de vária ordem, a apreciação internacional através dos múltiplos sistemas existentes é importante. Nós temos que compreender os modelos e agir por forma a potenciar a visibilidade da nossa atividade através destes canais internacionais. Solicitarei aos serviços competentes que organizem a sua atividade e proponham ações nesse sentido.

## 6. Políticas da terceira missão da Universidade

As políticas e atividades da ‘terceira missão’ fazem hoje parte da missão da Universidade, correspondendo a uma evolução relativamente recente, mas muito importante e que partilho totalmente, de ligação íntima da Universidade com a comunidade e com o País.

Ao longo da primeira década deste século foram publicados diversos trabalhos sobre este conceito, na generalidade fruto de projetos financiados por instituições como a UNESCO ou por instituições que têm porm missão desenvolver políticas públicas<sup>9</sup>.

Podemos enquadrar as atividades da Terceira Missão em três dimensões principais:

- (iv) A dimensão económica, em que incluímos contratos com a indústria, dimensão da propriedade intelectual e ações de transferência de conhecimento, nomeadamente a criação de empresas, de iniciativa académica ou apoiada pela universidade;
- (v) A dimensão das políticas públicas, em que se consideram a colaboração com a Administração e com instituições públicas, a participação na preparação de políticas, a colaboração em estudos e a preparação de artigos e relatórios de estratégia;
- (vi) A dimensão de cooperação com a comunidade, de que fazem parte as atividades de envolvimento social e cultural, as atividades de disseminação da ciência e as ações de contribuição para o desenvolvimento profissional pessoal, particularmente ações no âmbito da formação ao longo da vida.

Falando do quadro legal, o RJIES publicado pela [Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro](#) é muito claro no seu artigo 2.º, n.ºs 4 e 5, na exigência desta dimensão da actividade das Universidades, mencionando no concreto ações muito próximas das que identifiquei.

Independentemente das obrigações legais, tenho uma visão muito definida em favor da forte ligação da U.Porto à comunidade, às empresas e às atividades económicas, às instituições que perseguem fins culturais ou sociais e à administração, visão que enfatizei desde logo no capítulo 1, na apreciação do trajeto da U.Porto no contexto da cooperação.

Também nesta vertente da ‘terceira missão’, a U.Porto tem vindo a desenvolver, de há anos a esta parte, e com impacto social, cultural e económico muito significativo e, a todos os níveis, atividade diversificada com e para a comunidade.

Importa assim acentuar neste introito que a linha de atuação que preconizo representa uma continuidade, provavelmente um reforço, da atividade que o atual Reitor, a sua equipa reitoral, as Unidades Orgânicas e os Institutos de Investigação têm vindo a desenvolver.

---

<sup>9</sup> De entre esses artigos/relatórios, considero muito informativos:

O artigo de Philippe Laredo (Université de Paris Est (ENPC) and University of Manchester (MBS)), [Toward a third mission for Universities - Main transformations, challenges and emerging patterns in Higher Education Systems](#)<sup>9</sup>. Publicado no UNESCO research seminar for the Regional Scientific Committee for Europe and North America, Paris 5-6 March 2007

O relatório [The Third Mission of Higher Education Institutions](#), preparado por Teresa Patrício, professora de Sociologia do ISCTE, trabalho que faz parte da coleção de estudos sobre governação das universidades, da responsabilidade do Institute for Governance of Private and Public Organizatios, publicado em março de 2009

São muitos os temas e muitíssimas as ações e programas que a U.Porto desenvolve neste quadro de cooperação externa.

Neste contexto, limito esta parte do programa a um conjunto relativamente restrito de notas e indicadores que ilustram o trabalho que irá ser desenvolvido:

#### A dimensão económica

- Fomentar e apoiar o envolvimento da U.Porto, através da UPIN (Universidade do Porto Inovação) na cooperação com as atividades económicas, apoiando a criação de protocolos que flexibilizem o desenvolvimento e a transferência de conhecimento;
- Apoiar a submissão e valorização de patentes' e muito em particular a defesa da propriedade intelectual dos investigadores e da instituição, um problema que por várias razões se agudiza e para o qual prometo fortalecer o enquadramento legal;
- Fomentar as iniciativas de promoção de empreendedorismo, potenciando *spin-offs* e partilhando iniciativas com a comunidade empresarial, com envolvimento dos cursos e dos estudantes:
  - O UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da U.PORTO é nesta vertente uma mais-valia fundamental da estratégia da Universidade;
- Melhorar a informação relativa ao largo espectro de serviços que a U.Porto pode prestar; Esses serviços são oferecidos de forma descentralizada, diga-se que dispersa, não havendo uma visão de conjunto da dimensão dessa oferta, nem uma forma simples de os interessados a ela chegarem;
- Promover estudos de impacto económico e social da Universidade, para apreciar o grau de interação da U.Porto com a Região e com o País.
- Desenvolver iniciativas profissionalizadas para captação de fundos. Não é ainda uma cultura das nossas universidades, mas é uma evolução que teremos que trabalhar, por limitados que sejam os resultados no curto prazo.

#### A dimensão das políticas públicas

- Apoiar políticas decididas de inserção regional, com as forças vivas da região, potenciadoras do desenvolvimento económico e cultural:
  - Dar particular atenção à cooperação com a CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, na criação de sinergias que permitam sucesso nos concursos e na execução de programas de desenvolvimento regional;
  - Privilegiar a cooperação com os municípios da área metropolitana do Porto em que a Universidade tem instalações e atividade, em particular com a Câmara Municipal do Porto, em projectos de interesse público, para aos quais a U.Porto seja uma mais-valia;
- Intervir nas políticas nacionais de ensino e investigação, em particular na redefinição da rede do sistema do ensino superior, na política da dimensão social e na necessária reflexão sobre o sistema de acesso ao ensino superior, na necessária defesa da garantia de aplicação de critérios de qualidade adequados;

#### A dimensão da cooperação com a comunidade

- Fomentar a cultura de formação ao longo da vida, promovendo com as Unidades Orgânicas uma política de oferta de formação em sintonia com a evolução do modelo pedagógico que defendi no



[capítulo 4](#), isto é, fazendo uso dos meios hoje disponíveis para aprendizagem em ambiente colaborativo ou aprendizagem a distância;

- No âmbito do Observatório da U.Porto, suscitar estudos de empregabilidade, desejavelmente em articulação com as organizações profissionais, para proporcionar aos jovens e à sociedade uma visão e uma informação fidedigna das oportunidades de trabalho; complementarmente, será mantida a bolsa de emprego e a cooperação com o [Portal Universia](#).
- Apoiar o [programa de voluntariado](#) da U.Porto, na importante dimensão social e formativa que encerra;
- Apoiar igualmente a atividade da [Comissão de Ética](#) na apreciação, na observância e promoção de padrões éticos em todas as atividades académicas;
- Promover a perceção pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia
- Apoiar os grupos da U.Porto que desenvolvem importante atividade associativa cultural, de que o centenário Órfeão Universitário do Porto é uma referência incontornável;
- Procurar a cooperação com entidades da cidade em atividades culturais e artísticas, isto é, envolver a U.Porto na vida cultural da Região;
- Manter as importantes iniciativas de ligação aos jovens e às instituições do ensino secundário, ‘A U.Porto vai à Escola’, ‘Universidade Júnior’
- Fortalecer a ‘Mostra da U.Porto - mostra anual de ciência, ensino e inovação’, no seu importante papel de divulgação das atividades da U.Porto junto da comunidade;
- Fortalecer a importantíssima ligação aos *Alumni*, que são os verdadeiros embaixadores da U.Porto e elos de ligação privilegiada com a sociedade;

Em forma de fecho, importa acentuar de novo que um grande número, a maioria, das atividades e ações mencionadas se realizará obrigatoriamente em parcerias, em articulação muito próxima com os grupos oriundos e com sede nas Unidades Orgânicas.

A U.Porto é uma comunidade de grande dimensão e diversidade. Será sempre na cooperação e junção de esforços que ganharemos o amanhã.

## 7. Políticas complementares na dimensão integral da missão

Ao longo do texto apontei já um conjunto de orientações políticas relativas a recursos humanos, a formação, a I&D&I e à terceira missão das universidades.

Neste capítulo apresento um conjunto de orientações políticas complementares, essenciais na visão da dimensão integral da missão. Refiro-me a políticas culturais, da dimensão social, da sustentabilidade e do desporto e lazer.

### 7.1 Políticas culturais

Da minha experiência de vida tenho a percepção clara de que o nível da qualidade da oferta e do envolvimento cultural de uma comunidade universitária, bem como aliás a dimensão da prática desportiva, tema que abordarei igualmente neste capítulo, representam indicadores seguros da qualidade global da instituição, estando associados a uma visão (real) de bem-estar. Elas promovem o sucesso escolar, são fator de coesão, acentuam o prestígio da instituição e são fator importante de atratividade dos melhores estudantes.

Para além da fruição estética inerente à música, ao cinema, à fotografia, ao teatro e às artes plásticas, não devemos esquecer o papel que as artes desempenham na educação humanista, cívica e ética, educação fundamental para o desenvolvimento sustentável de uma sociedade multicultural, que se quer afirmar pelo crescente desenvolvimento do espírito crítico dos jovens e da consciencialização do seu lugar no mundo.

As políticas de desenvolvimento cultural aparecem assim intimamente associadas à formação integral dos nossos jovens e à terceira missão da universidade no desenvolvimento de uma visão sustentável da vida.

Numa outra perspetiva, complementar, fará parte da política cultural da U.Porto a valorização da sua memória institucional e do seu património, bem como do património da região e do país que tenha ligação às nossas actividades, em colaboração estreita com outras organizações em ações destinadas a promover a cultura e a animar a vida da cidade e da região.

Neste enquadramento, penso adotar as orientações seguintes:

- Promoverei uma política ativa, diretamente ou em articulação com as Unidades Orgânicas, no apoio aos grupos culturais da Universidade, a iniciativas de eventos nas várias áreas, na procura de mecenatos e favorecendo a criação de um ‘portfólio de eventos permanentes’.
- Estudarei empenhadamente a viabilidade da criação da Orquestra Clássica da Universidade do Porto;
- Promoverei a UP Editorial, como serviço editorial competitivo em qualidade, operacionalidade e custos, preferencialmente, mas não só, para as publicações dos membros da U.Porto, incluindo a publicação de actas de congressos;
- Apoiarei a consolidação do programa museológico da U.Porto, em curso, envolvendo de uma maneira integrada todos os museus existentes, incluindo o museu virtual já instalado, no objetivo de preservar e difundir a memória da U.Porto junto da Sociedade;

- Promoverei uma iniciativa que considero muito importante, no sentido de avivar e com tal preservar a memória da nossa história patrimonial, em cada uma das instalações da U.Porto, nomeadamente nos edifícios das Faculdades.

## 7.2 Políticas de dimensão social

A Dimensão Social consiste essencialmente em todo um conjunto de políticas e medidas destinadas a fortalecer a coesão social e a reduzir as desigualdades sociais e de género.

Percebe-se que inclui todas as medidas de Ação Social, tal como consignado na missão e nos fins identificados nos artigos 2.º e 3.º dos [Estatutos do SASUP – Serviço de Ação Social da Universidade do Porto](#), mas tem um alcance bem superior ao dessa missão.

O problema da dimensão social sempre se colocou, mas coloca-se hoje com acuidade reforçada, na medida da crise social (mais aguda do que a crise permanente) que nos atinge. Estamos com uma taxa de desemprego (oficial) superior a 15%, o que contrasta com o valor homónimo de 7,6% nos 34 países da OCDE, sendo que essa taxa é de 40% entre os jovens, o que compara muito mal com os correspondentes 16% dos países da OCDE.

A U.Porto tem feito um esforço significativo no sentido de apoiar estudantes a diversos níveis. Parece-me que temos espaço para um esforço alargado, a outro nível, aos docentes e técnicos.

Teremos que ser mais eficazes na identificação de problemas e na procura de soluções. Apresento algumas ações que me parecem importantes e que promoverei:

- Manterei uma política de proximidade na atividade dos SASUP, incentivando a uma melhoria contínua dos serviços, nomeadamente no processo de atribuição de bolsas, nos serviços de alojamento e de alimentação, e ainda na identificação das necessidades de apoio diferenciado;
- Fomentarei uma política de proximidade com as associações estudantis e com as Faculdades na análise e procura de soluções para questões graves de subrendimento escolar e de abandono precoce, visando particularmente identificar medidas preventivas e medidas de resposta em apoio aos problemas detetados:
  - Importa reforçar o serviço de aconselhamento psicológico, de orientação e integração;
  - Importa estudar mecanismos que ajudem ao reingresso e/ou à reorientação dos percursos escolares;

A questão da equidade no acesso é um problema a montante, relativamente ao qual a U.Porto tem o direito e a obrigação de se pronunciar e assim o fará em sede própria.

- Noutro plano, complementar, importa reconhecer a existência de um número crescente de trabalhadores-estudantes e examinar as condições proporcionadas a esses estudantes, no quadro das especificidades dos cursos, no sentido de remover ou aliviar algumas condicionantes na formação desses jovens, relativamente aos do regime normal:
  - Parece-me ser este um problema nacional e nesse sentido empenhar-me-ei em promover a discussão a esse nível;
  - Será muito importante a colaboração próxima das estruturas estudantis para garantir uma solução adequada e justa para esse número crescente de genuínos trabalhadores-estudantes.

- Mantereí ainda uma política de proximidade com as associações na identificação de problemas que exijam intervenção nacional, como seja os dos critérios decididos e montantes atribuídos ao apoio social, procurando que a U.Porto seja voz forte junto do governo na apreciação desses problemas;
- Darei muita atenção ao fundo de emergência social para problemas não enquadrados diretamente pelo Serviço Social;
- Complementarmente, procurarei fundos adicionais que permitam dar resposta a problemas sociais graves, através de mecenatos ou de contratos de cooperação com instituições bancárias ou empresas;

Colocam-se questões de recursos humanos, em particular os problemas sensíveis de igualdade de oportunidades de acesso e progressão em carreiras e da procura da igualdade de género, particularmente no acesso aos lugares de topo académico e de gestão, um caminho longo que a sociedade portuguesa tem a percorrer e relativamente ao qual deve estar atenta ao que se está a fazer noutros países europeus.

Ainda em relação aos recursos humanos, em tempos de quebra demográfica, importa estudar com todas as partes envolvidas e interessadas uma política de apoio materno-infantil para a comunidade da U.Porto que permita uma maior proximidade por exemplo a creches e jardins de infância, o que pode ser um fator de melhoria significativa da qualidade de vida para uma população tão vasta quanto aquela que trabalha nos dois maiores polos da universidade.

Penso que fazemos muito pouco nestas matérias. Fomentarei a adoção de um conjunto de medidas de boas práticas europeias sobre estes assuntos, desde logo:

- Estudar exemplos de boas práticas;
- Obter dados e investigar medidas para resolver ou minorar problemas detetados;
- Fazer refletir esta problemática nos Balanços Sociais da U.Porto;
- Participar em projetos europeus nestes temas.

A ação proposta enquadra-se nessa ação mais vasta de aprofundar as principais vertentes do processo de Bolonha, iniciativa que passará em larga medida pelo Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto (CCMEUP), mas que ultrapassará a sua esfera de competências

Entende-se que não está nas nossas mãos resolver as questões sociais de fundo, mas teremos que ser mais atentos e mais ativos, que trabalhar mais próximos dos estudantes, para percebermos e obstar-mos tanto quanto possível às dificuldades que tantos sentem.

Serei pois, a todos os níveis, um agente ativo em políticas da Dimensão Social, em todas as suas áreas, mas perceber-se-á do que ficou dito que o sucesso da nossa missão passa pela capacidade de articular esforços entre a Reitoria, os SASUP e as Faculdades na globalidade das ações a empreender.

### **7.3 Políticas de sustentabilidade**

A sustentabilidade tornou-se um dos desafios mais importantes do século XXI. As práticas insustentáveis de sucessivas gerações que resultaram num impacto bastante negativo no meio ambiente, bem como o aprofundamento das desigualdades sociais, em especial nestes últimos anos em resultado da atual conjuntura económica, têm conduzido a uma diminuição da qualidade de vida da população.

A sustentabilidade assume também um papel relevante nas Instituições de Ensino Superior (IESs). É do conhecimento geral que estas são órgãos privilegiados de propagação do conhecimento através do ensino e da investigação, desempenhando um papel preponderante na sociedade. São as responsáveis pela preparação da maioria dos profissionais que têm um papel relevante na sociedade. Devem, por isso, dar o exemplo de práticas sustentáveis, promovendo a sustentabilidade.

A U.Porto tem vindo a dar passos neste sentido. O caminho a percorrer ainda é longo, mas existem condições para o fazer – temos no nosso seio especialistas em áreas relevantes, nomeadamente nas do ambiente e das energias.

Tomo como objetivo para 2018 que a U.Porto seja líder, a nível nacional, nas iniciativas relacionadas com este tema. Para a prossecução deste objetivo, ponderarei a criação de um Gabinete para a Sustentabilidade, à semelhança do que tem sido a estratégia das universidades que a nível mundial estão mais desenvolvidas nesta área.

Sendo que os aspetos associados à sustentabilidade social e económica já foram apreciados na secção anterior, releva uma menção a temas e políticas que devem estar incluídas na agenda da U.Porto para a sustentabilidade:

- Diagnóstico ambiental das várias Unidades Orgânicas da U.Porto, incluindo a estimativa do indicador da ‘pégada do carbono’ e medidas a tomar para a sua redução;
- Gestão eficiente de recursos – consumos de energia, de papel, de água;
- Gestão de resíduos;
- Controlo da qualidade do ar;
- Políticas relacionadas com a segurança e saúde ocupacionais;
- Políticas relacionadas com a promoção da sustentabilidade na comunidade académica;
- Políticas relacionadas com o impacto social – apoio a projetos e eventos culturais nestes temas, particularmente com instituições sem fins lucrativos e com objeto de solidariedade social.

#### **7.4 Políticas de desporto e lazer na U.Porto**

“A melhor Universidade do País. A melhor escolha para fazeres desporto”, é um bom mote, que se pode ler na página de abertura do [CDUP – Centro de Desporto da Universidade do Porto](#).

A U.Porto tem desde 2013 este serviço autónomo a gerir o património desportivo e a as suas iniciativas nas áreas do desporto e do lazer.

Na minha qualidade de fervoroso, se bem que limitado, desportista durante muitos anos da minha vida, e talvez influenciado pela vivência e pela qualidade das instalações que pude frequentar na Grã-Bretanha durante quase cinco anos, tenho escrito que a cultura da prática desportiva é provavelmente a área em que, em termos relativos, observo o maior deficit da nossa vida académica, quando comparado com outros países, Europeus e da América do Norte.

O desporto tem dimensões muito importantes de lazer, de desenvolvimento do espírito de solidariedade de grupo e também de espírito competitivo saudável.

As condições de oferta e de prática desportiva representam em muitas universidades um grande fator de atratividade dos estudantes.

Afinal, não se pode aspirar a estar entre os melhores sem uma política desportiva de grande participação e impacto!

Parece-me que a política de desporto da U.Porto deve ter claramente duas dimensões (i) de atividade sistemática ou pontual de manutenção e lazer; e (ii) de atividades de representação competitiva.

O nosso parque desportivo é relativamente limitado e está muito degradado. Apesar disso e em resultado da política de fomento e organização que tem vindo a ser adotada temos tido sucesso competitivo nacional muito assinalável. Como referência, nos últimos 6 anos fomos a instituição de ensino superior líder no panorama competitivo universitário português. Vencemos pelo terceiro ano consecutivo o Troféu Universitário de Clubes, galardão máximo atribuído pela Federação Portuguesa de Desporto Universitário.

Na área das atividades de manutenção a oferta é alargada, mas a participação, referenciada a 3200 estudantes inscritos no programa desportivo da U.Porto, está ainda aquém do que gostaria de ver para a nossa Comunidade.

Em resumo, apesar de uma situação estrutural positiva e de alguns sucessos, o que temos não chega.

Tomo como objetivo um aumento significativo da prática desportiva da Comunidade U.Porto e nesse sentido apoiarei e tomarei convictamente medidas para a consolidação da cultura do desporto:

- Apoiarei iniciativas no sentido de fomentar a dimensão e a presença da cultura do desporto na vida de todos;
- Comprometo-me a apoiar solidamente iniciativas e candidaturas na procura dos financiamentos necessários para a melhoria das instalações desportivas e dos meios tecnológicos, porque o estado atual das instalações e a limitação de meios representam presentemente um constrangimento significativo:
  - A recuperação do Estádio Universitário é uma prioridade.
- Fomentarei a discussão sobre a política desportiva, entre os vários parceiros da comunidade, política que deve compatibilizar os objetivos de lazer e bem-estar com objetivos competitivos internos e externos, neste último aspeto, apoiarei inequivocamente a nossa participação competitiva a nível nacional e internacional.

## 8. Governação e gestão política

Nas notas introdutórias do capítulo 1, acentuei a [atitude de governação](#) que entendo imprimir à minha ação. Mencionei três linhas essenciais para o modelo que proponho para a governação da U.Porto, a que associei uma posição de princípio na prática do quotidiano:

- Com a devida coordenação global, uma governação descentralizada, responsabilizada, com pelouros bem definidos da equipa reitoral;
- Uma governação em cooperação e no respeito das autonomias institucionais formais e funcionais das Unidades Orgânicas, numa ação coordenada, na letra e no espírito do quadro estatutário;
- Uma atuação no respeito pela representatividade e em cooperação ativa com as associações de estudantes, com a Federação Académica do Porto e com a Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto;
- Uma posição ativa de luta continuada contra a burocracia sufocante em que vivemos.

O Reitor é o órgão superior de governo, de condução política e de representação externa da universidade, o que desde logo lhe confere a obrigação de ser o garante do respeito pela letra e espírito dos Estatutos da U.Porto. Cabe-lhe assegurar uma atuação da equipa reitoral articulada e em sintonia com o Conselho Geral e com o Conselho de Curadores no âmbito do modelo fundacional. Cabe-lhe o papel de proporcionar às Unidades Orgânicas, na sua diversidade, as condições para que desenvolvam as suas atividades, como ainda deverá ser o garante da qualidade, da legalidade e solidariamente da sustentabilidade da atividade da U.Porto. Cabe-lhe o papel de criar as condições para que todos os membros da comunidade U.Porto encontrem a motivação para atingir os seus objetivos, dentro da estratégia global universidade.

Ao longo do texto aponte um conjunto significativo de linhas de orientação política e estratégica transversais relativamente a factores humanos, na área da educação, em I&D&E, na terceira missão e nos importantes temas complementares da cultura, da dimensão social da universidade, da sustentabilidade e do desporto.

Este capítulo aborda a estrutura de governação, aborda um tema importante de adaptação à evolução multidisciplinar do conhecimento sobre o qual suscitarei uma reflexão e debruça-se ainda sobre questões complementares de políticas de gestão setorial relevantes para as atividades das unidades orgânicas e da universidade como um todo.

Deixo uma pequena nota complementar nesta introdução:

Relativamente à gestão setorial, é certo que o Reitor se deve posicionar a um nível de intervenção governativa nas decisões de macro-política, competindo às Unidades Orgânicas avaliar da pertinência no que às suas áreas científicas diz respeito e aos serviços da Reitoria a implementação de medidas no terreno. Importa-me no entanto sublinhar que a qualidade de vida no quotidiano, a que todos certamente aspiramos, depende muito da micro-ação que localmente sejamos capazes de executar. Como regra o Reitor não intervirá diretamente, mas tenderá a criar o envolvimento de toda a comunidade no sentido de sensibilizar para a importância da qualidade em todos os setores, nos pequenos atos, por menos importantes que possam parecer.

## **8.1 Estrutura de governação**

### Organização em áreas e temas principais na equipa reitoral

Sendo que a dinâmica natural do funcionamento da Universidade pode ditar ajustes ao longo do percurso, entendo estruturar a governação em cinco grupos de áreas de atuação principais:

- Coordenação geral, representação institucional e estudos estratégicos;
- Relações externas e cultura;
- Formação, organização académica e relações estudantis e com os alumni;
- Investigação, desenvolvimento, inovação;
- Património, segurança e desenvolvimento sustentável;

Estes grandes grupos deverão incluir temas mais específicos, de apoio, articulados nas políticas gerais:

- Valorização do ensino e aprendizagem, pensando na inovação pedagógica e no fomento e monitorização da qualidade do ensino e aprendizagem;
- Relações estudantis, pensando numa gestão de maior proximidade de temas centrais da dimensão social, mas também de temas associativos e de organização académica;
- Universidade digital, responsável pela promoção da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação em todas as atividades da U.Porto;
- Observatório da Universidade, destinado a recolher de forma sistematizada informação estratégica para apoio à análise e decisão política
- Qualidade e melhoria contínua, que desde logo será um dos principais utilizadores do Observatório
- Comunicação e imagem;
- Financiamento da investigação científica, com o objetivo de apoiar as Unidades de Investigação e os Institutos nas relações com as agências de financiamento da investigação, nomeadamente com a FCT e com as agências do programa Horizonte 2020;
- Inovação e empreendedorismo;
- Planeamento estratégico e participações empresariais;
- Desporto e lazer;

### Conselho de Diretores das Unidades Orgânicas

Esta é uma estrutura vital para a governação da universidade.

Seja uma estrutura estatutária ou uma estrutura informal, como tem sido até hoje, terá sempre que existir e será principalmente com essa estrutura que o Reitor preparará as políticas da Universidade.

Durante o mandato que agora termina, esse conselho de diretores reuniu com frequência aproximadamente mensal. Essa será a frequência mínima que prevejo necessária, podendo muito do trabalho desenvolver-se em subcomissões que poderão incluir especialistas convidados para analisar temas específicos.



## Senado

O Senado é um órgão de consulta que tem por missão assegurar a coesão da Universidade do Porto e a participação de todas as Unidades Orgânicas na sua gestão.

Para lá da letra das suas competências estatutárias, pela experiência que tenho considerado o Senado um órgão essencial para sentir o pensamento alargado da U.Porto e como tal vejo com particular interesse a sua auscultação sobre todos os temas da Universidade.

## Gabinete do Reitor

Proponho a criação de um Gabinete que apoie o Reitor e os órgãos que intervêm na decisão política, em áreas como:

- Estudos estratégicos;
- Observatório da Universidade;
- Imagem e comunicação;
- Organização e gestão documental de reuniões.

O Gabinete do Reitor deverá ser gerido a nível de um pró-reitor, devendo ser estruturado à medida das necessidades da sua atividade e tendo em consideração as restrições orçamentais em que vivemos, mas desde já dispondo de um secretariado, de uma assessoria de imprensa e de uma assessoria aos Órgãos de Governo e Senado.

## Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto (CCMEUP)

O papel deste Conselho já foi comentado no decorrer da apreciação das questões de formação, no [capítulo 4](#).

Renovo a perceção de que este conselho desenvolveu um trabalho de grande valia num esforço de harmonização de procedimentos que regulam a atividade académica. Este órgão, ou outro similar, deve ser mantido como fórum das Unidades Orgânicas para discutir a evolução pedagógica próxima, mas provavelmente deve ver as suas funções redefinidas – (i) as suas funções deverão ser repensadas em função da existência da “Comissão de Ensino, Qualidade e Avaliação” do Conselho Geral; (ii) deverá focar-se na revisitação e aprofundamento de questões associadas ao Processo de Bolonha, ainda não estabilizado; (iii) mas, principalmente deve discutir as questões tecnológicas relativas ao desafio imenso que nos é colocado com as novas metodologias de ensino e aprendizagem resultantes dessas novas tecnologias.

## Conselho Coordenador da I&D&I da U.Porto

Pela sua natureza este Conselho tem na sua agenda temas tão relevantes, quanto difíceis de articular na mira de encontrar uma solução entre os parceiros, nomeadamente sobre organização, estratégia e política científica.

Este Conselho terá um papel muito relevante a desempenhar sob vários aspetos, nomeadamente na definição de normas enquadradoras e critérios relativos à participação de docentes e investigadores da U.Porto em atividades de investigação, em função do tipo de unidade em que se inserem: (i) Unidades sedeadas em unidades orgânicas da U.Porto; (ii) Unidades sedeadas em entidades do perímetro de consolidação da U.Porto; e (iii) Unidades sedeadas em entidades externas à U.Porto.

De igual relevância serão as questões relativas a financiamentos e equidade competitiva e ainda políticas e critérios para utilização de equipamentos comuns.

#### Escola Doutoral

A Escola Doutoral prevista nos Estatutos não arrancou. Este tema também já foi comentado no capítulo 5. É meu entendimento pessoal que os Programas Doutorais devem estar associados às Unidades Orgânicas a que pertencem os recursos humanos, pelo que me parece que um órgão destes, a existir, deverá ter um papel mais de supervisão e de definição de enquadramentos e de critérios de qualidade, logo não tanto com estatuto de unidade orgânica.

Este é um tema a clarificar pelo Conselho Geral neste processo de revisão estatutária, competindo aos órgãos de governação e gestão da U.Porto cumprir o que for aprovado por esse Conselho.

#### Gabinete de Provedoria

Colaborarei sempre ativamente com os provedores do docente e investigador, do funcionário não docente e não investigador e do estudante, na medida da relevância que reconheço às suas atividades de defesa dos direitos de quem trabalha e estuda na U.Porto.

### **8.2 Evolução do conhecimento – multidisciplinaridade e cooperação interna**

Segundo o meu ponto de vista, esta é uma questão muito importante para o futuro da universidade. Temos que apreciar e perceber os sinais da evolução da ciência e do conhecimento e da organização humana nas instituições.

Nas áreas da investigação temos que promover a organização em grupos com massa crítica competitiva.

Nas áreas da formação superior temos que saber aproveitar racionalmente valências dispersas na instituição.

Afinal, nada de novo. Inspirado na minha interpretação dos escritos de Darwin, parece-me claro que o nosso futuro depende muito da nossa capacidade de adaptação à evolução, de adaptação aos tempos.

Nós temos várias áreas de atividade, em que os nossos especialistas estão dispersos por várias Unidades Orgânicas.

Proponho-me motivar os responsáveis das Unidades Orgânicas envolvidas e os professores dessas áreas, a refletirem em formas de cooperação mais próxima. Qualquer solução terá que vir dos próprio interessados, mas penso que esta seria uma boa forma de servir a ciência, o conhecimento e a missão da Universidade

### **8.3 Participação em instituições associadas**

Tomando como certa a informação registada à presente data no Portal da Universidade, [a U.Porto é associada de 108 entidades](#).

Este é o resultado de uma política que tem vindo a ser seguida ao longo dos anos, em duas vertentes visíveis: (i) a promoção da cooperação e do estabelecimento de relações, projetos e parcerias com instituições externas; (ii) o fomento da criação ou a participação em associações privadas sem fins lucrativos, ditos Institutos de Interface, com vista à realização de atividades de investigação e

desenvolvimento, à promoção e ao apoio da inovação, à valorização económica do conhecimento e à prestação de serviços à comunidade.

Relativamente às entidades externas, este tipo de relacionamento é muito importante para a Universidade, sob vários aspetos: (i) é uma forma concreta de contribuir para uma maior aproximação ao mundo exterior e para processos de aprendizagem recíproca; (ii) potencia o apoio dessas instituições à formação; (iii) potencia a colaboração em projetos de I&D&I conjuntos; (iv) contribui para a reputação, para a imagem e prestígio nacional e internacional pois muitas daquelas entidades são detentoras de grande prestígio internacional o que reverte também para o prestígio da Universidade.

Penso que teremos que manter, certamente que de forma dinâmica, esta postura de disponibilidade e interesse em participar em instituições que nos permitam intervir na Sociedade no quadro da nossa missão.

#### A relação com os Institutos de Interface

Das 108 entidades associadas, 21 são Institutos de Interface. A participação da Universidade em Institutos de Interface é uma ideia dos anos oitenta do século XX e teve as suas origens largamente nas dificuldades do sistema público em proporcionar a agilidade administrativa que a dinâmica e o empreendedorismo de jovens docentes investigadores, regressados do estrangeiro, exigia.

Estas estruturas cresceram e fortaleceram-se muito ao longo dos anos, constituindo hoje uma rede importante que, em paralelo com as estruturas internas da Universidade, oferecem condições de trabalho de qualidade aos docentes e investigadores da Universidade. Em vários casos, estas entidades têm acesso a financiamentos que não estão disponíveis para entidades públicas, o que constitui um determinante fator.

Por várias razões pois, é facto que uma grande percentagem dos docentes e investigadores da U.Porto desenvolve hoje as suas atividades de I&D&I no quadro dessas instituições. Também é facto que estas entidades funcionam atualmente em grande proximidade e em cooperação em praticamente todas as áreas da nossa atividade - na formação, em projetos de investigação, em parcerias nacionais e internacionais, em atividades de valorização económica do conhecimento e em prestações de serviços.

Vejo estes Institutos de Interface como verdadeiras extensões da U.Porto, considerando pois que integram o que já se designa como "Universo da U.Porto".

Nesta perceção da relevância dos Institutos, creio que por várias razões este é o momento de rever a articulação entre a Universidade, entenda-se as suas Unidades Orgânicas, e estas instituições – desde logo, por razões estatutárias que não estão cumpridas, consignadas nos artigos 55.º e 57.º dos estatutos, mas também, na conjuntura atual porque se coloca inequivocamente um problema de sustentabilidade económica deste 'Universo da U.Porto'.

O Conselho Coordenador da I&D&I da U.Porto, que inclui representantes das Faculdades poderá desempenhar um papel muito importante relativamente a este tema, na procura de protocolos equilibrados que enquadrem nos termos dos Estatutos da U.Porto a participação de docentes e investigadores da U.Porto nos Institutos de Interface.

## 8.4 Gestão de proximidade com as organizações estudantis

Os estudantes são os ativos do futuro de Portugal e uma das nossas grandes prioridades.

Como já tive ocasião de comentar, tanto na apreciação sobre os grandes desafios na área da formação, como principalmente na análise dos problemas da dimensão social que se nos colocam, vivemos um momento em que mais do que nunca precisamos de proximidade para entendermos os seus anseios e motivações, as suas apreciações críticas sobre serviços que fornecemos e principalmente as suas dificuldades, única forma de sermos capazes de melhorar esses serviços, de nos desenvolvermos.

Refiro-me concretamente à evolução do processo de aprendizagem - conteúdos e métodos.

Refiro-me igualmente a todas as preocupações que detalhei na [secção 7.2](#) precedente relativamente a questões sociais e que me abstenho de listar de novo.

Neste contexto, vou criar uma pró-reitoria para as relações estudantis que concentrará as questões que dizem respeito aos estudantes, incluindo questões académicas e os problemas da dimensão social, as quais serão tratadas de forma distribuída pelos órgãos competentes.

## 8.5 Gestão patrimonial

Com este título quero significar o património edificado, incluindo o parque desportivo, no legado cultural e histórico e em toda a envolvente dos edificados. Penso igualmente em infra-estruturas tecnológicas e equipamentos.

A U.Porto tem um património edificado muito vasto, maioritariamente localizado na cidade do Porto, em três polos, mas também em Vila Nova de Gaia, com o Instituto Geofísico e o Observatório Astronómico Prof. Manuel Barros, em Vila do Conde com o Campus Agrário de Vairão, e recentemente em Matosinhos, na *Porto Business School*, e no projetado e quase concluído polo do Mar. Para lá do património mais visível dos edifícios das Faculdades, a U.Porto tem um conjunto muito importante de edifícios e equipamentos científicos e sociais, como sejam o Círculo Universitário, a Casa Burmester, a Casa Andersen, o Jardim Botânico do Porto, a Estação Zoológica Marítima, o Planetário do Porto, a Fundação Instituto Marques da Silva e o estádio universitário, prof. Jayme Rios de Souza.

O ciclo da construção de grandes edifícios para as Faculdades está perto do seu termo, mas permanece um vasto programa a realizar:

- A conclusão de construção de novos edifícios;
- A renovação/adaptação de instalações para novos usos;
- A renovação e ampliação das instalações desportivas, nomeadamente do estádio universitário;
- A requalificação das envolventes, um trabalho de dimensão muito significativa;
- A criação de espaços híbridos de aprendizagem e lazer, equipados com as devidas infraestruturas tecnológicas;
- A criação de novos equipamentos culturais;
- A instalação do Museu da U.Porto, em várias localizações;
- Todo um imenso programa de manutenção dos muitos edificados existentes.

Muito deste património com grande valor histórico e/ou material é gerido pelas Unidades Orgânicas e/ou por serviços autónomos, mas será necessário um programa e um plano de investimento em

infraestruturas, central ou articulado com a Reitoria, e em algumas das intervenções também articulado com a autarquia, que é crucial para a manutenção e melhoria das nossas condições de trabalho.

## **8.6 Gestão de Serviços**

Há três aspetos gerais que entendo importante sublinhar relativamente ao que, do ponto de vista organizacional, deve ser exigido a uma estrutura de serviços e a cada um dos serviços propriamente ditos:

- Os serviços devem estar organizados por forma a permitir uma gestão interna de proximidade;
- Os serviços devem ter uma forma clara de auscultar as pessoas a quem servem, com maior ou menor frequência, dependendo do tipo de serviço, e devem reagir adequadamente a essa auscultação;
- Os serviços distribuídos devem ter a capacidade de se articularem devidamente, não só internamente, como também com serviços afins.

### **8.6.1 Universidade digital e o Sistema de Informação SIGARRA**

A [Universidade Digital](#) é o serviço responsável pela promoção da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação em todas as atividades da U.Porto. Compete-lhe disponibilizar e gerir um conjunto de serviços nos domínios das tecnologias na educação e da gestão e sistemas de informação. Compete-lhe também assegurar, nas suas áreas de intervenção, tanto o apoio técnico como a consultoria aos interlocutores para estas áreas nas entidades constitutivas da U.Porto. As áreas relativas às infraestruturas tecnológicas e aos serviços ao utilizador estão atribuídas ao Centro de Recursos e Serviços Comuns da U.Porto mencionados neste documento.

O [SIGARRA](#) – Sistema de Informação para a Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos, é um sistema de informação desenvolvido na Universidade desde os anos 90, que hoje se assume como um sistema integrado que gere informação de carácter pedagógico, científico, técnico ou administrativo.

O SIGARRA, sendo a plataforma base para a gestão de informação na U.Porto, dialoga com outras aplicações e sistemas existentes na Universidade, como sistemas de gestão de bibliotecas, sistemas de gestão de aprendizagem, sistemas de gestão financeira, sistemas de controlo de assiduidade e sistemas de controlo de acesso a instalações, entre outros.

Atualmente, o desenvolvimento e a manutenção do sistema SIGARRA são assegurados por uma equipa técnica conjunta da Reitoria (Universidade Digital), Faculdade de Engenharia e Faculdade de Ciências.

#### Estabilizar o novo SIGARRA NG

No dia 11 de outubro de 2012 foi lançado uma versão nova do SIGARRA, anunciada como SIGARRA NG (de nova geração) que marca, segundo a equipa responsável pelo projeto, a evolução para um sistema integrado e transversal a todas as unidades constitutivas da U.Porto que o utilizam, designadamente as suas 14 faculdades.

As plataformas digitais e os sistemas de informação são hoje instrumentos vitais do funcionamento de instituições universitárias de grande dimensão como a U.Porto. Constituem-se como base fundamental

no apoio à decisão na gestão académica, financeira e administrativa e no processo irreversível de [desmaterialização documental](#).

Por razões várias que não releva especificar, este sistema revelou muitas dificuldades de entrada em funcionamento que foram ultrapassadas pela grande capacidade e resiliência profissional de docentes, e particularmente dos técnicos dos serviços académicos, mas que factualmente causou uma grande perturbação no funcionamento da universidade.

Com serenidade, mas de forma profunda, proporei como primeira prioridade uma avaliação do estado atual do sistema, com audição dos seus responsáveis, dos utilizadores e de especialistas nesta área dos sistemas de informação, tendo em vista um diagnóstico e propostas de resolução no mais curto prazo de eventuais problemas ainda existentes.

Aliás, essa necessária proximidade e auscultação dos utilizadores terá que ser sempre política assumida para o desenvolvimento e para o funcionamento do sistema de informação.

Solicitarei também um estudo de reformulação da estrutura de gestão da informação e de desenvolvimento, que garanta maior integridade no desenvolvimento, com correspondente melhoria no controlo de qualidade.

#### A nova vida da Universidade Digital – apoio a aprendizagem cooperativa e a ensino a distância

No capítulo 4 desenvolvi a proposta de uma aposta forte da U.Porto no desenvolvimento de novos paradigmas de ensino e aprendizagem, usando plataformas digitais, seja internamente no ensino presencial, seja nas oportunidades que o conceito de ‘educação sem fronteiras’ nos abre.

A Universidade Digital tem aqui um grande desafio na escolha e disponibilização de plataformas para aprendizagem cooperativa interna à U.Porto, para a preparação de cursos à medida e no apoio à preparação de cursos a distância.

O grupo do CCMEUP dedicado à formação á distância apresentou muito recentemente, no dia 19 deste mês de março de 2014, um [contributo para uma estratégia de desenvolvimento da educação á distância na U.Porto](#). Proporei um estudo de objetivos mais alargados e a preparação de um programa ambicioso que se dirija não só à educação a distância, mas também à introdução de novos métodos pedagógicos localmente, com base em ferramentas plataformas cooperativas.

Apoiarei fortemente esta estratégia de desenvolvimento, dotando a Universidade Digital dos meios necessários para o desenvolvimento desse programa.

### **8.6.2 Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto**

Nos termos [dos seus estatutos](#), o Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto, adiante designado CRSCUP, é um serviço autónomo, dotado de autonomia administrativa e financeira, nos termos dos estatutos da Universidade do Porto, vocacionado para assegurar serviços de apoio comuns às suas entidades constitutivas — reitoria, unidades orgânicas, serviços autónomos e agrupamentos de unidades orgânicas.

O funcionamento do CRSCUP iniciou-se em maio de 2013, estando por essa razão ainda numa fase de estabilização e estando os seus principais utentes, as Unidades Orgânicas, ainda numa fase expectante de avaliação.

Na sua estrutura atual o CRSCUP assegura os serviços seguintes:

- Recursos Humanos

- Apoio Jurídico
- Económico-Financeiro
- Instalações e Infraestruturas
- Tecnologias e Sistemas de Informação e Comunicação

O CRSCUP encerra um potencial de melhoria significativa dos serviços, a vários níveis, nomeadamente

- Na melhoria da qualidade dos procedimentos;
- No robustecimento jurídico das decisões;
- Na capacidade de ultrapassar dificuldades locais, pontuais, de falta de recursos humanos;
- Na negociação de serviços externos de grande dimensão;
- Na racionalização de recursos, com potenciais ganhos económicos de médio prazo.

Pela minha experiência da gestão da FEUP, sendo que em vários aspetos o CRSCUP já conduziu a melhorias procedimentais, ainda não provou ganhos de eficiência global de funcionamento. Em particular, ainda não se agilizou a devida articulação dos serviços com as direções das Unidades Orgânicas e subsiste o problema da gestão de recursos humanos, resultante de termos pessoas com diferentes articulações hierárquicas a trabalharem lado a lado.

Presidindo ao Conselho de Coordenação do CRSCUP não deixarei de avaliar atentamente, no seio desse conselho a evolução do funcionamento do CRSCUP e a todo o momento avaliar os ajustes necessários para o seu bom funcionamento, sendo certo que me parece que o CRSCUP representa uma evolução positiva para os serviços da universidade.

### **8.6.3 Serviço de Ação Social da Universidade do Porto - SASUP**

Na [secção 7.2](#) detalhei a minha visão sobre os problemas da dimensão social, na qual incluo a ação social.

Nos termos [dos seus estatutos](#) os SASUP têm por missão a execução de políticas de acção social escolar, através da prestação dos competentes apoios, benefícios e serviços, contribuindo para favorecer o acesso ao ensino superior e para o sucesso escolar dos estudantes da Universidade do Porto, com discriminação positiva dos estudantes economicamente carenciados com adequado aproveitamento escolar e dos estudantes com necessidades educativas especiais.

É um serviço de grande relevância e de igual dimensão recheado de dificuldades no quotidiano. Penso que é também o exemplo de um serviço que deve auscultar atentamente aqueles a quem se dirige, os estudantes, através das suas estruturas representativas, apreciar os seus comentários e manter uma postura de melhoria permanente dos seus serviços.

No âmbito das minhas funções como presidente do Conselho de Ação Social do SASUP tomarei a iniciativa de auscultar os estudantes através dos seus representantes e proporei mecanismos que garantam a qualidade dos serviços prestados.

Adicionalmente, procurarei e motivarei essa procura, outros esquemas de ação social considerados adequados para os SASUP, por forma a alargar a base de apoio e/ou fortalecer o apoio aos estudantes que dele necessitem.

#### **8.6.4 Centro de Desporto da Universidade do Porto - CDUP**

Nos termos dos seus [estatutos](#), publicados em 4 de fevereiro de 2013, “o Centro de Desporto da Universidade do Porto adota a denominação de CDUP -UP e é um serviço autónomo da Universidade do Porto, dotado de autonomia administrativa e financeira, nos termos dos estatutos da Universidade do Porto, vocacionado para fomentar e assegurar a prática de desporto pela sua comunidade académica”.

Já explicitiei claramente, [na secção 7.4.](#), o que penso da grande relevância desta atividade, primeiro para o bem-estar de todos os que trabalham na U.Porto e depois para o prestígio e para a atratividade da instituição.

Escrevi em particular que “Tomo como objetivo um aumento significativo da prática desportiva da Comunidade U.Porto e nesse sentido apoiarei e tomarei convictamente medidas para a consolidação da cultura do desporto na U.Porto, que conduza a esse aumento”. E enunciei essas medidas.

De igual forma que com os SASUP e com o CRSCUP, é preciso manter uma postura de audição atenta dos utentes e ter muita energia interna, nada que um desportista não tenha, de modo a poder tomar medidas no sentido de melhorar a qualidade da oferta do presente.

Uma parte desse exercício é problemático, porque envolve verbas significativas, mas fica o objetivo e o compromisso do empenho do Reitor no aumento da prática desportiva.

#### **8.6.5 Serviços distribuídos pela Reitoria e pelas Unidades Orgânicas**

A Universidade tem um conjunto de serviços que estão de alguma forma distribuídos pelas várias Unidades orgânicas e pela Reitoria. Refiro-me aos serviços académicos, aos serviços de imagem e comunicação, ao serviço de cooperação, às bibliotecas e arquivos, aos museus e aos serviços editoriais.

Para cada um destes serviços, penso ser muito importante intensificar uma cultura de articulação, de criação de sinergias, com vantagem para todos na resolução de problemas, em novas ideias e na racionalização de recursos. Sei que tal já é uma prática corrente em vários dos serviços. É urgente generalizá-la.

### **8.7 Observatório da U.Porto, qualidade e melhoria contínua, imagem e comunicação**

Começo com uma observação básica, através de dois comentários simples: (i) nós não podemos analisar e atuar sobre um processo se não tivermos dados sobre o mesmo; (ii) os dados disponíveis devem dar origem a informação e comunicação simples e claras à sociedade.

A U.Porto tem feito nos últimos anos um grande esforço estratégico com vista ao desenvolvimento de um processo sistemático de ‘observação’ e análise da sua atividade. O Gabinete de Qualidade e Melhoria Contínua, que já apresentei e documentei [no capítulo 3](#), tem feito um trabalho muito importante de recolha e tratamento de dados para apoio à decisão dos órgãos de gestão da U.Porto, um trabalho inspirador de reflexão sobre a nossa atividade. [São de acesso livre dados sobre:](#)

- Ensino e estudantes – acesso, inscrições, diplomados, percursos, caracterização socioeconómica e empregabilidade;
- Recursos humanos;
- Investigação – Unidades de I&D, indicadores bibliométricos, projetos, publicações;



- Internacionalização – rankings;
- Balanços sociais;
- Planos de atividades e orçamentos;
- Relatórios de atividades e contas.

Darei total continuidade ao esforço que tem vindo a ser feito, no vasto conjunto de estudos e documentos atualmente disponíveis, contendo indicadores da atividade da U.Porto. Entendo que é uma informação muito rica, que se tem que projetar de forma mais nítida em imagem e comunicação e que fortaleça, como é devido, a reputação de excelência da marca U.Porto. Neste entendimento:

- Estudarei com os responsáveis deste serviço, a forma de o robustecer, formalizando o conceito de Observatório da U.Porto.
- Motivarei e apoiarei esforços para a melhoria dos estudos sobre empregabilidade, pensando na cooperação com as associações profissionais, nos casos que se revelem adequados, e diminuindo os atrasos temporais na apresentação dos mesmos.
- Motivarei os esforços para melhorar a informação aos candidatos sobre o acesso ao ensino superior.
- Proporei o alargamento da recolha de dados, em tempo útil, à atividade de I&D&I de todos os docentes e investigadores da U.Porto, nomeadamente estendendo a recolha de informação aos D&I que trabalham no quadro de institutos de interface.

Este é um trabalho, como muitos outros, que só terá sucesso se coordenado com a sensibilidade própria de cada área, o que significa que tem que ser desenvolvido em articulação com as Unidades Orgânicas.

### Imagem e comunicação

Termino esta análise com um tema que também me é particularmente caro – o tema das relações públicas, muito em particular no que estão associadas à comunicação e imagem da U.Porto.

Como serviço público, nós temos a obrigação de informar a sociedade. Por outro lado, numa sociedade de mercado livre, o nosso sucesso tem a ver com a confiança que transmitimos à sociedade com o nosso trabalho, com a reputação que ganhamos em resultado da perceção de qualidade por parte da sociedade. Também por esta razão temos que informar a sociedade.

Importa dar a conhecer os muitos sucessos nacionais e internacionais dos nossos docentes e investigadores, dos nossos estudantes e dos nossos técnicos.

Podemos e devemos fazer mais na projecção nacional e internacional das nossas actividades, dos nossos resultados e do nosso potencial de cooperação.

Nesse sentido, promoverei um estudo de imagem e comunicação da U.Porto que faça recomendações e propostas, que use os potentes meios digitais que estão hoje disponíveis, para uma estratégia mais sólida do que a que temos tido, para chegarmos com impacto à sociedade, nomeadamente aos mais jovens.

## 8.8 Assegurar sustentabilidade financeira

A sustentabilidade financeira é, no fim da linha, um fator essencial para o nosso desenvolvimento.

Relativamente a 2010, a U.Porto viu as suas receitas do Orçamento de Estado para 2014 reduzidas em cerca de 23,4% em valor absoluto e a taxa de cobertura de salários passou de 93% para um valor estimado de 81%.

Os custos da burocracia de gestão que se tem abatido sobre as universidades, em adaptação de recursos tecnológicos e em recursos humanos, têm aumentado significativamente, não incluindo os custos do stress interno de gestão, causando mal-estar e uma potencial baixa de produtividade.

A U.Porto completa anualmente o seu orçamento, através das suas Unidades constitutivas e das instituições em que participa, com receitas próprias de várias fontes, nomeadamente propinas, verbas de financiamentos competitivos da investigação e verbas de prestação de serviços. Em 2010 as receitas próprias representaram 44% do orçamento total, valor que evoluiu para 49% em 2013. As verbas disponíveis para cobrir despesas gerais de funcionamento, expurgadas portanto dos custos com pessoal, sofreram uma redução estimada de 21,6% desse mesmo ano de 2010 para 2014.

É paradoxal esta situação em que mesmo com 3 anos completos de restrições de grande dimensão, acrescida de uma desvalorização profissional única nos anos da democracia, a U.Porto, muito pela qualidade e resiliência dos seus atores, tem evoluído de forma marcante no plano da qualidade e da correspondente reputação pública nacional e internacional.

O cenário para 2014 é no entanto claro. Se se mantiverem os pressupostos conhecidos hoje, o abrandamento de atividade de investigação e também de formação, particularmente formação pós-graduada será inevitável, sendo que a sua dimensão estará dependente da nossa capacidade de atenuar as consequências, mediante medidas, reativas nuns casos e antecipativas noutros, que adotemos.

A recessão é um cenário demasiado trágico, nas suas consequências, não para a U.Porto em si mesma, mas para a Região e para o País, para ser aceite.

Com a devida concertação interna, com a potencial articulação com outras instituições universitárias e com as grandes instituições regionais, o Reitor da U.Porto terá que desenvolver esforços determinados que levem a mudanças estruturais no plano político e no quadro legal e funcional relativo à governação das instituições do ensino superior e da investigação científica.

Não progrediremos se não nos libertarmos das amarras burocrática e não progrediremos se não pudermos responsabilmente premiar o mérito e a abnegação, se não pudermos usufruir mais autonomamente das receitas próprias que geramos pela nossa dinâmica e pela nossa qualidade.

Importa alguma apreciação prospetiva sobre a nossa sustentabilidade:

- Há ainda uma margem de redução de despesa. Importa chamar a atenção para o facto de haver serviços subdimensionados e de os rácios Técnicos/Docentes da U.Porto, e das universidades portuguesas em geral, ser substancialmente mais baixo do que o que se verifica em grandes universidades europeias. Certamente que temos que procurar essa redução da despesa, mas não me parece que a solução da nossa sustentabilidade passe fundamentalmente por essa via;
- O aumento das propinas dos estudantes de graduação, no curto prazo, dada a dimensão social dos nossos problemas, e a manifesta limitação de apoios sociais ou de esquemas financeiros complementares, não me parece uma solução viável, pelo menos em dimensão significativa;

- Com a aprovação da legislação sobre estudantes estrangeiros, poderemos ter um aumento de receitas significativo, tenhamos nós a capacidade de aumentar a atratividade da nossa oferta;
- Temos capacidade para aumentar a captação de fundos competitivos Europeus, sendo que a Reitoria tudo fará para apoiar os grupos de investigação nesse grande objetivo;
- No espaço nacional, a perspetiva de saída da recessão, com o crescimento da economia, é uma grande oportunidade para incrementarmos parcerias, aumentando o volume de prestação de serviços.
- Há muito que instituições internacionais, britânicas e norte-americanas, para citar os casos que conheço, desenvolvem estratégias organizadas, profissionalizadas de captação de fundos. Não é ainda uma cultura das nossas universidades, mas é uma evolução que teremos que trabalhar, por limitados que sejam os resultados no curto prazo.

Enfim, no apelo convicto e forte à autonomia, que a todos os níveis farei no plano político, encerra-se uma grande responsabilidade que penso que todos assumimos com convicção, a de tomarmos verdadeiramente nas nossas mãos o destino da U.Porto.

## 9. Epílogo

Uma nota de fecho sobre um programa que pretende que uma U.Porto secular, prestigiada nacional e internacionalmente, continue no século XXI o seu trajeto firme de grande instituição nacional, moderna, aberta à Sociedade e ao Mundo, incontornável no desenvolvimento de Portugal.

Quero dar corpo à ambição de fortalecermos a reputação, de mantermos a U.Porto como referência nacional do ensino superior e da investigação científica, de mantermos a sua reputação como parceiro indispensável da Sociedade no desenvolvimento regional e nacional, de a projetarmos internacionalmente, em crescendo, nos lugares cimeiros, à luz dos múltiplos critérios de qualidade reconhecidos internacionalmente.

São tempos muito difíceis, estes em que vivemos, mas de esperança no futuro, fundada na nossa história, na nossa capacidade do presente, no nosso conhecimento do mundo, na nossa visão do futuro. São tempos que exigem coesão interna e voz externa determinada.

No programa que submeto: afirmo o primado das pessoas; aponto qualidade, internacionalização e cooperação como os eixos transversais do nosso desenvolvimento; proponho uma evolução convicta e ousada na nossa oferta formativa, particularmente no campo pedagógico, em sintonia com a evolução do conhecimento, dos meios tecnológicos e das ambições e expectativas dos nossos jovens, isto é uma evolução adaptada aos tempos; proponho ambição e caminhos internacionais no alcance da nossa investigação, que se deve focar em fortalecer e alargar os seus patamares de excelência; defendo como prioritário o fortalecimento da nossa ligação à sociedade, em particular à Região, em todas as áreas, na cultura e nas artes, nas áreas sociais e das humanidades, na saúde e nas atividades económicas.

Reafirmo a minha convicção profunda de ter todas as condições para liderar a U.Porto neste caminhar de 2014 para o futuro.

Primeiro, na confiança que tenho na minha capacidade de congregar as muitas (boas) vontades que temos na U.Porto, na minha capacidade de construir um ambiente de inclusão, com uma equipa sólida e solidária, ganhadora para a U.Porto, uma equipa capaz de mobilizar a comunidade para um futuro de progresso.

Depois, no plano externo, na minha convicção de ser capaz de representar condignamente a U.Porto a todos os níveis, nacionais e internacionais, convicção fundada na visão e experiência que desenvolvi ao longo dos anos, no conhecimento de potencialidades e de constrangimentos, a nível nacional e internacional, nos universos das academias, da administração pública e das profissões.

Finalmente, na motivação para ocupar o cargo, fruto e na medida dos mais de 41 anos de dedicação plena aos valores universitários universais, projetados na U.Porto, e da grandeza que entendo existir no serviço público.

Com a meta que defini, com o ânimo da visão que expressei, reitero o compromisso que noutros contextos sempre assumi - comprometo-me a uma acção empenhada, no respeito das competências estatutariamente atribuídas ao Reitor da U.Porto, no respeito das competências orgânicas internas, com total independência, segundo os mais elevados padrões éticos e em diálogo aberto com todos os parceiros externos, no objetivo de revisitar, interpretar e concretizar a missão da U.Porto para o século XXI, como instituição absolutamente relevante para o desenvolvimento nacional e para a afirmação de Portugal no contexto global de cooperação e competição que caracteriza a vida na sociedade contemporânea.