Plano estratégico
Universidade de Aveiro
2023-2026

universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Plano estratégico
Universidade de Aveiro
2023-2026

Título
Plano estratégico da Universidade de Aveiro
2023-2026

Autor
Reitoria da Universidade de Aveiro

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

Edição
Março 2023

universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Índice

Preâmbulo 9
Visão 10
Missão....11
Valores e princípios....12
Um caminho para a Universidade de Aveiro 14

Parte I – Que futuro espera a universidade? 16
1. Demografia e qualificação – tendências e impacto 18
2. Procura e atratividade – a dimensão local e a dimensão global 28
3. Novas geografias – o potencial da internacionalização 34
4. Novos públicos – requalificação e formação ao longo da vida....44

Parte II – Que universidade para o futuro? 48
5. Dimensão social – pessoas e espaços na transformação institucional 50
6. Dimensão financeira – diversificar o financiamento 66
7. Dimensão ambiental – respeitar o passado, respeitar o futuro....74

Paulo Jorge Ferreira
Reitor da Universidade de Aveiro

Preâmbulo

A Universidade de Aveiro foi criada há quase meio século, num Portugal muito diferente. O Decreto-Lei fundador deu-nos existência legal, mas não material. Não tínhamos um edifício, um terreno ou uma localização.

Crescemos a partir de uma ideia. Hoje, a região de Aveiro e o próprio país estão muito diferentes e podemos dizer com orgulho que tivemos um papel importante na transformação. Ajudámos a mudar Portugal.

Vivemos hoje um momento-chave do desenvolvimento da Universidade, com importantes desafios internos e externos. O crescimento da investigação e da cooperação, a transformação nos métodos de ensino, a internacionalização, os novos públicos e a transição entre a dimensão local e global têm mudado a Universidade. Gerir este processo e preparar a Universidade para o futuro e para as próximas gerações é o principal desafio que temos pela frente.

Mas estamos também perante desafios externos de grande importância. A União Europeia e Portugal já anunciaram objetivos concretos e propostas de mudança transformadora nos contextos climático, digital e social. A Universidade de Aveiro, pioneira em áreas fulcrais para atingir esses objetivos, tem obrigação acrescida de dar o exemplo e praticar o que ensina e investiga.

Devemos isto aos nossos jovens. Subjacente à ideia de sustentabilidade está um princípio de justiça intergeracional: a necessidade de conciliar o bem-estar de uma geração com o bem-estar das gerações seguintes.

O nosso tempo ainda é marcado pela sobreutilização dos recursos naturais e subutilização dos recursos humanos. A Universidade de Aveiro tem sido e continuará a ser relevante para estes dois problemas: através da investigação e da cooperação, no caso do primeiro; e através da formação inicial e da requalificação, quanto ao segundo.

Orgulhamo-nos do que a Universidade de Aveiro conseguiu ao longo do seu primeiro meio século. Façamos com que daqui por cinquenta anos, confrontados com um mundo que tenhamos ajudado a transformar, outros possam dizer do segundo meio século de Universidade de Aveiro o que hoje dizemos, com justificado orgulho, do primeiro.

Visão

Criar e transmitir conhecimento para transformar vidas, comunidades e a sociedade em geral, promovendo a formação para a cidadania, no respeito pela liberdade, igualdade e dignidade da pessoa humana.

Missão

A missão da Universidade de Aveiro é criar, partilhar e aplicar conhecimento, envolvendo toda a comunidade através do ensino, da investigação e da cooperação, em benefício dos indivíduos e da sociedade. Trata-se de um projeto global com base:

- na aprendizagem inovadora e ao longo da vida, no pensamento crítico e independente, que propicie uma educação de alta qualidade e acessível a todos;
- na investigação com impacto, em empreendimentos criativos que proporcionem contribuições significativas, locais e globais, para o conhecimento;
- na cooperação com a sociedade;
- na internacionalização interligada das suas diversas atividades;
- num ambiente académico e de trabalho acolhedor e gratificante para estudantes, professores, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão.

Valores e princípios

Liberdade de pensamento e expressão
Valorizamos a liberdade no processo de procura do conhecimento, reconhecendo a importância da inteligência, curiosidade e criatividade.

Diálogo
Comunicamos com todos, com vista à consolidação da identidade institucional.

Integridade
Agimos com ética, honestidade e justiça, quer ao nível pessoal quer institucional.

Qualidade
Buscamos a qualidade e incentivamos a inovação e o rigor em todas as dimensões da vida da Universidade.

Colegialidade
Temos um propósito comum, tendo em conta os indivíduos, os ideais e a instituição como um todo.

Interdisciplinaridade
Encorajamos a abrangência em todas as vertentes da nossa atividade para abordarmos desafios significativos e construir capacidade reconhecida nacional e internacionalmente.

Responsabilização
Prestamos contas com transparência, cumprimos metas e buscamos objetivos comuns, numa comunidade segura, saudável e solidária.

Inclusão
Atuamos com responsabilidade para garantir a diversidade e a equidade.

Sustentabilidade
Procuramos a sustentabilidade, nas vertentes ambiental, económica e social.

Valorização pessoal
Aspiramos a criar nos *campi* um ambiente que potencie o crescimento pessoal e profissional de todos os membros da comunidade.

Um caminho para a Universidade de Aveiro

Este plano estratégico surge numa altura em que Portugal, a Europa e o mundo enfrentam desafios políticos, económicos e sociais complexos. O momento é particularmente desfavorável à prospetiva. Mas, apesar das incertezas que rodeiam o futuro, é importante estarmos preparados e fixarmos objetivos. Conhecendo o destino prepararemos melhor a viagem.

O desenvolvimento do plano decorre de duas perguntas, também colocadas no Programa de Ação para o Quadriénio: que futuro espera a Universidade de Aveiro, e como a devemos preparar para esse futuro.

A Universidade de Aveiro é uma universidade de investigação, e como tal depende do talento. Os desafios quanto à atração de talento serão consideráveis. No caso dos estudantes nacionais, a combinação de previsões demográficas com a distribuição das origens geográficas permite prever que o grupo etário 18–22 anos se venha a reduzir 7% em cinco anos e 13% em dez anos. A crise demográfica, de dimensão nacional e europeia, condicionará o crescimento das economias e a sustentabilidade das instituições de ensino superior.

Este plano estratégico aponta caminhos para vencermos estas dificuldades. Reforçaremos as condições para investigar, ensinar e cooperar, de forma a atrair e reter talento fulcral para a sustentabilidade destas atividades. No caso dos estudantes, propõe-se alargar a novas geografias a oferta formativa tradicional, e explorar novos públicos mediante ofertas formativas adequadas.

Quanto às novas geografias, a bacia demográfica relevante para a Universidade de Aveiro está já a alargar-se, como mostram os dados referentes à origem geográfica dos estudantes. A crescente atratividade da Universidade, na qual tanto temos investido, e a estratégia de internacionalização impulsionarão a tendência. No futuro, a comunidade académica será mais diversa e multicultural. A dimensão global dominará a dimensão regional. Cresceremos globalmente e em qualidade, mais do que localmente ou em quantidade.

Quanto aos novos públicos, a rapidez da mudança no mercado de trabalho impõe de forma cada vez mais categórica a requalificação e formação ao longo da vida. Já não basta a uma instituição de ensino superior deter visão estratégica para a formação inicial e pós-graduada. É também necessário que disponha de visão estratégica clara para a requalificação e formação ao longo da vida.

Este plano trata destas questões num quadro de sustentabilidade institucional. Desenvolve-as em três dimensões: social, financeira e ambiental. A dimensão social inclui temas relativos às pessoas, aos espaços, às carreiras e à cultura, entre outros. A propósito da dimensão financeira, desenvolve-se a estratégia para a investigação e cooperação, explorando a necessidade de continuar a diversificar a receita.

Quanto à dimensão ambiental, propõe-se que a Universidade de Aveiro adote a neutralidade carbónica como objetivo, desígnio em sintonia com a agenda europeia e portuguesa para o clima e coerente com o compromisso pioneiro que a Universidade de Aveiro assumiu com o ambiente, ainda na década de 1970. A sustentabilidade também afirma uma questão de justiça intergeracional, pelo que este compromisso da Universidade de Aveiro representa tanto um ato de respeito pelo seu passado como pelo seu futuro.

Parte I

Que futuro espera a universidade?

1. Demografia e qualificação
2. Procura e atratividade
3. Novas geografias
4. Novos públicos

1.

Demografia e qualificação

Tendências e impacto

Se o futuro fosse totalmente incerto teríamos de nos preparar para qualquer futuro. Felizmente, não estamos desarmados perante o desconhecido. A demografia permite-nos entender a evolução da população e do peso dos diferentes grupos etários. Combinando essa informação com o nível de qualificação em cada grupo, podemos antever as variações a que o universo de candidatos à Universidade de Aveiro estará sujeito.

Portugal tem menos residentes

Portugal tem perdido população e talento. Comparando os resultados dos censos de 2011 e 2021, verifica-se que na última década se registou um decréscimo[1] populacional de 2%.

O Algarve e a Área Metropolitana de Lisboa foram as únicas NUTS2 em que a população residente cresceu. O decréscimo mais acentuado registou-se na NUTS2 Alentejo.

Dezanove das 21 NUTS3 das regiões Norte, Centro e Alentejo perderam residentes. Em quatro dessas dezanove regiões, o decréscimo foi superior a 10%. As duas NUTS3 em que o número de residentes cresceu de 2011 para 2021 foram Cávado (na NUTS2 Norte) e Oeste (na NUTS2 Centro). O crescimento foi de apenas 1,6% e 0,3%, respetivamente.

Das dezanove NUTS3 do Continente em que houve decréscimo populacional, a redução menos significativa (0,3%) ocorreu na Região de Aveiro. O crescimento verificado nos concelhos de Aveiro, Ílhavo, Oliveira do Bairro e Vagos não chegou para equilibrar o decréscimo nos restantes sete, apesar do ganho de 3,2% no concelho de Aveiro ter sido um dos maiores registados num concelho da região Centro.

Entre 2011 e 2021 a população só aumentou em 13 dos 100 concelhos que integram a região Centro. Seis desses concelhos ficam no Oeste, quatro na Região de Aveiro, um em Viseu Dão Lafões e dois em Leiria.

Os quatro concelhos do Centro em que a população mais cresceu em percentagem foram Torres Vedras, Arruda dos Vinhos, Sobral de Monte Agraço (estes na NUTS3 Oeste) e Aveiro.

1 O decréscimo revelado pelo censo de 2021 é o segundo desde que existem dados relativos a censos, ou seja, desde 1864. O primeiro e único decréscimo populacional registado num censo tinha ocorrido entre 1960-1970, devido a causas distintas das de hoje.

Portugal está a envelhecer

A população não está somente a diminuir, está também a envelhecer. Segundo os dados dos censos, a percentagem de jovens com menos de 15 anos baixou de 14,9% para 12,9% entre 2011 e 2021.

Em 2021, o número de residentes com idades entre os 40 e os 49 anos excedia em quase 350.000 indivíduos ao número de residentes com idades entre os 30 e 39 anos. Esse número, por sua vez, superava em mais de 100.000 indivíduos o número de residentes com idades entre os 20 e os 29 anos.

O padrão mantém-se nos grupos etários mais jovens. A dimensão do grupo etário 20-29 anos excedia em 83.000 indivíduos o número de residentes com idades entre os 10 e os 19 anos, que por sua vez excedia em quase 180.000 indivíduos os residentes com idades abaixo dos nove anos.

Estas diferenças nos grupos etários mais jovens são significativas e terão impacto no número de estudantes em todos os níveis de ensino. A imigração não deverá alterar muito este quadro, uma vez que afeta grupos etários mais velhos.

Teremos menos residentes com 18-22 anos

O gráfico 1 mostra uma previsão da evolução da dimensão do grupo etário 18–22 anos, em cada NUTS3 do Continente, a cinco e a dez anos, segundo o Grupo de Estudos em Território e Inovação da Universidade de Aveiro. Para cada grupo etário quinquenal foram estimadas taxas de mortalidade (homens e mulheres) e fecundidade e calculados os saldos naturais (óbitos e nascimentos). A estes saldos foram adicionados os saldos migratórios, considerando um cenário económico moderadamente positivo.

A tendência nacional é clara: todas as NUTS3 analisadas decrescem. Em seis casos, o decréscimo a dez anos é superior a 20%. Para a Região de Aveiro, prevê-se uma redução de 6,8% a cinco anos e de 13,6% a dez anos.

No futuro, assistiremos a uma redução significativa da população mais jovem, incluindo a dos grupos etários que contêm os potenciais candidatos ao ensino superior. A situação manter-se-á ao longo da próxima década e poderá agravar-se na década seguinte.

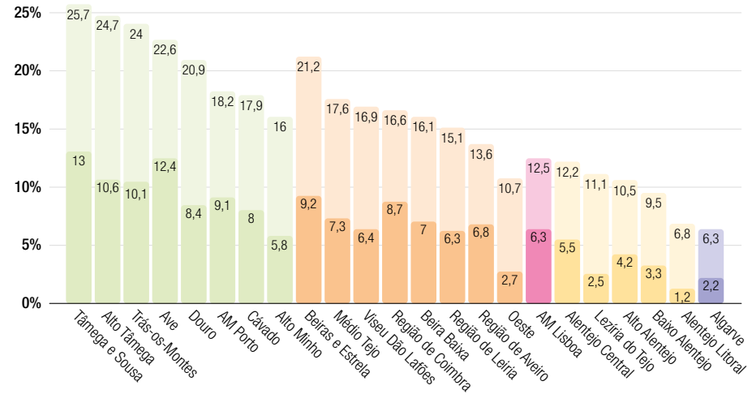


Gráfico 1. Previsão da redução da dimensão do grupo etário 18-22 anos em cada NUTS3 do Continente, a cinco anos (cores mais escuras) e a dez anos (cores mais claras).

A crise demográfica atingirá a Europa

O saldo demográfico natural na União Europeia é negativo desde 2012. Prevê-se que a população estabilize em 2025 num valor próximo de 449 milhões de habitantes, e se reduza a partir de 2030 até cerca de 424 milhões em 2070, um decréscimo de 5%. Por essa altura, a população da Europa representará apenas 4% da população mundial, contra 6% hoje e 12% em 1960.

Os estados-membros mais afetados serão a Letónia, Lituânia, Roménia, Bulgária e Croácia, com decréscimos entre os 25% e os 38%. A Grécia, Polónia e Portugal enfrentarão reduções de cerca de 20%.

O envelhecimento também será rápido, prevendo-se que a idade mediana suba cinco anos nas próximas décadas.

O resultado da diminuição da população ativa nota-se já. O produto interno bruto da Europa, que em 2004 representava 18,3% do total mundial, tinha caído para 14,3% em 2018. No futuro, a Europa terá menos peso demográfico e económico.

Noutros continentes, a demografia será favorável

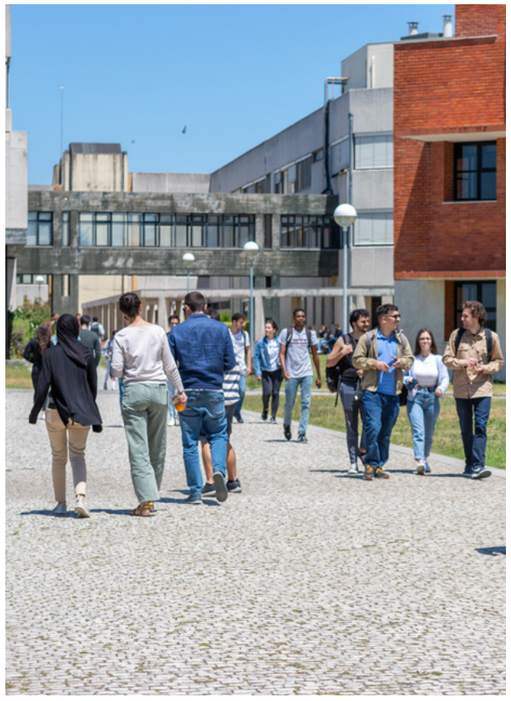
Reconhecendo a fragilidade da situação e a necessidade de mais pensamento estratégico, o Parlamento Europeu estabeleceu linhas gerais para a cooperação com o nosso continente mais próximo, África – cuja população tem crescido e totaliza aproximadamente mil milhões, e que inclui a classe média mais jovem e em mais rápido crescimento do mundo. Os desafios são grandes, mas a proposta de cooperação, estruturada em cinco eixos principais, poderá trazer benefícios aos dois continentes e promover acordos bilaterais ou regionais, com potencial para o futuro.

Mas a Ásia e América, e em especial a América do Sul, devem também ser consideradas, até por serem particularmente relevantes para Portugal e para a Universidade de Aveiro.

Há menos jovens, mas mais jovens com formação secundária e superior

Os dados dos censos mostram que Portugal perdeu cerca de 220 mil residentes entre 2011 e 2021, mas o número de residentes que tinha frequentado o ensino superior aumentou cerca de 550 milhares no mesmo período, um incremento de 44,5% relativamente a 2011.

A taxa de escolaridade do nível de ensino secundário aumentou de 64,6% para 89,6% entre 2011 e 2021. Em sentido contrário, a percentagem da população portuguesa que frequentou no máximo o ensino básico reduziu-se para metade, entre 2000 e 2020. Temos mais jovens habilitados a candidatarem-se ao ensino superior e mais jovens e adultos que concluíram formação superior.



O número de residentes com formação superior aumentou em todos os concelhos

Em 258 dos 308 concelhos de Portugal e em vinte e duas das 25 unidades territoriais NUTS3 o número de residentes diminuiu entre 2011 e 2021. Contudo, o número de residentes com formação superior aumentou em todos os concelhos do país, mesmo naqueles onde a população residente mais diminuiu.

O crescimento da população residente com formação superior foi expressivo. Em seis das NUTS3 registou-se um aumento de 5% ou superior: Cávado (6,9%), Área Metropolitana de Lisboa (6,9%), Área Metropolitana do Porto (5,9%), Algarve (5,4%), Região de Aveiro (5,0%) e Oeste (5,0%). A NUTS3 que menos cresceu em formação superior foi o Tâmega, com 2,1%.

A qualificação crescente deixará de compensar a crise demográfica

A melhoria da taxa de qualificação e a crise demográfica têm efeitos opostos sobre as instituições de ensino superior.

O aumento da taxa de qualificação nas camadas mais jovens alarga o conjunto de potenciais candidatos ao ensino superior. Esse crescimento pode atenuar durante um tempo limitado as consequências negativas da contração dos grupos etários mais jovens.

Todavia, como a taxa de qualificação cresceu significativamente e não pode crescer muito mais (situa-se, ao nível do secundário, em cerca de 90%), o seu efeito positivo atenuar-se-á ao longo dos próximos anos. Esgotado este efeito amortecedor, a crise demográfica atingirá em pleno as instituições.

O efeito será maior nas regiões onde a crise de natalidade se iniciou mais cedo, ou onde a contração demográfica se faz já sentir de forma mais intensa. A redução, que poderá atingir 25% numa década, sentir-se-á em todas as NUTS3 do Continente (gráfico 1).

Duas vias a explorar: novas geografias, novos públicos

Para atrair talento de forma sustentável, a Universidade de Aveiro tem duas vias à disposição: procurar novas geografias, alargando a outros territórios a oferta formativa tradicional; procurar novos públicos, respondendo a necessidades emergentes com novas ofertas formativas.

Para avaliar o potencial da primeira via, é necessário antecipar a procura nacional e internacional da Universidade de Aveiro e compreender as suas geografias dominantes. Quanto à segunda via, a requalificação e formação ao longo da carreira são exemplos de necessidades emergentes de cuja consideração resultam abordagens inovadoras. Daremos atenção a ambas.

2.

Procura e atratividade

A dimensão local e a dimensão global

A comunidade académica reparte-se por três componentes: uma componente nacional local, uma componente nacional não local e uma componente internacional. O conhecimento de cada componente num dado momento e da sua evolução ao longo do tempo permitem prever e gerir a trajetória da Universidade.

A dimensão global já ultrapassou a local

Entre os anos letivos de 2019/20 e 2020/21, o número de estudantes portugueses provenientes de fora do distrito de Aveiro ultrapassou o número de estudantes portugueses com origem no distrito de Aveiro.

Num quadriénio, o número de estudantes portugueses com origem no distrito de Aveiro cresceu cerca de 2%, mas o contingente de outros distritos cresceu mais de 20%. A variação do número de estudantes estrangeiros foi ainda superior (mais de 50% no mesmo período).

Estes ritmos de crescimento induzem uma alteração profunda que se acentuará no futuro. A dominância regional está a dar lugar à dimensão global, facto importante para planear o futuro da Universidade e a relação com a comunidade académica.

Se constituísse um distrito, o contingente internacional seria o segundo maior

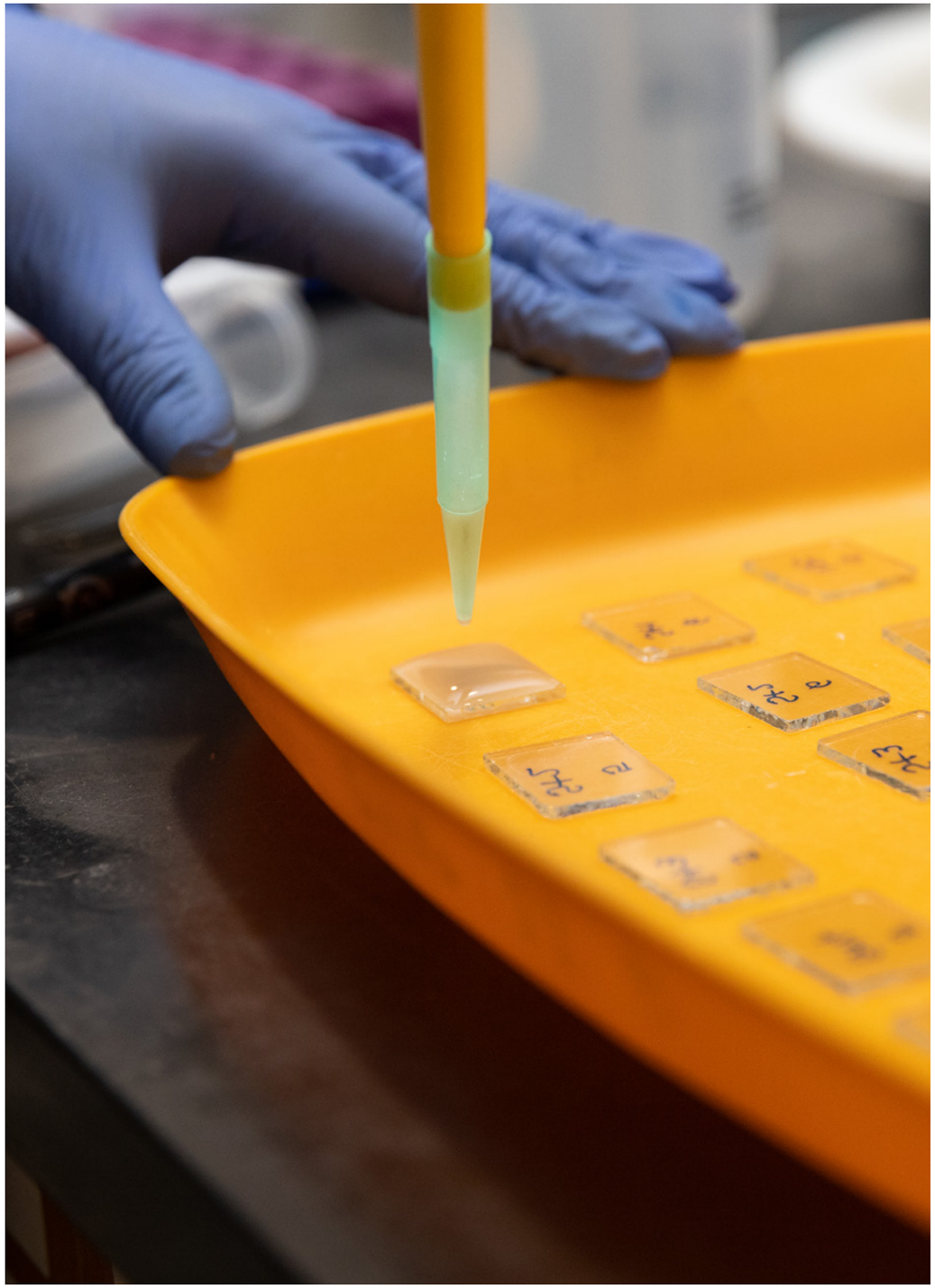
O número de estudantes estrangeiros ultrapassou o número de estudantes provenientes do segundo distrito de maior captação para a Universidade de Aveiro.

As projeções de crescimento de cada componente são dificultadas pelo caráter excecional dos anos 2020 e 2021 e variam conforme se incluem ou excluem esses anos, como se pode ver no Programa de Ação para o Quadriénio. O impacto do novo regime de acesso não pode ainda ser considerado, mas deverá causar uma redução significativa do número de candidatos.

Em qualquer caso, o número de estudantes provenientes de fora do distrito de Aveiro e de qualquer nacionalidade cresceu mais de 30% num quadriénio e tudo indica que continuará a ser a componente dominante na procura da Universidade de Aveiro.

Captamos estudantes de cada vez mais longe

A distância média ao concelho de origem dos estudantes da Universidade de Aveiro cresceu ao longo do último quadriénio. Aumentou mais num ano, de 2020 para 2021, que tinha aumentado em mais de uma década, de 2006 a 2016.



As regiões que mais peso têm na captação de estudantes portugueses são os distritos do Porto, Viseu, Braga, Coimbra e Leiria. Todos são sede de reconhecidas instituições de ensino superior, pelo que o sucesso da Universidade de Aveiro em atrair estudantes desses distritos é de realçar. O crescimento tem sido mais rápido no conjunto de distritos mais distantes.

O número de estudantes deslocados aumentará

A manter-se o ritmo atual, a percentagem de estudantes deslocados relativamente à Região de Aveiro atingirá valores superiores a 70% até 2025. A percentagem de deslocados relativamente ao distrito de Aveiro está a aumentar mais depressa. Atualmente, é superior a 57%.

A procura das instituições de ensino superior diminuirá

A percentagem de vagas sobrantes após a primeira fase do Concurso Nacional de Acesso é um importante indicador de procura.

Em 2018, a percentagem de vagas sobrantes a nível nacional foi 14,3% e na Universidade de Aveiro foi 3,9%, a quinta melhor taxa de preenchimento fora de Lisboa [2].

Em 2019, sobraram 13,2% das vagas a nível nacional e 2,5% na Universidade de Aveiro, a quarta melhor taxa de preenchimento fora de Lisboa.

Em 2020 sobraram 10,8% das vagas a nível nacional e 0,7% na Universidade de Aveiro, a melhor taxa de preenchimento fora de Lisboa. Pela primeira vez, todos os cursos politécnicos da Universidade de Aveiro foram preenchidos a 100% na primeira fase.

Em 2021, sobraram 11,6% das vagas a nível nacional e 2,6% na Universidade de Aveiro. O resultado foi pior que o de 2020, mas ainda assim o melhor registo de uma universidade fora de Lisboa.

É de esperar uma redução do número de candidatos ao ensino superior nos próximos anos, quer devido à demografia, quer à saturação da taxa de qualificação, quer como resultado das novas regras de acesso. Prevê-se um cenário futuro progressivamente mais desafiante.

Atrair e reter os melhores estudantes será mais difícil

A evolução das notas dos colocados ou candidatos à Universidade de Aveiro foi muito positiva nos últimos quatro anos, relativamente aos valores nacionais, quer no subsistema politécnico quer no universitário.

A nível nacional, entre 2018 e 2021, o número de colocados em primeira opção com nota ≥ 17,5 duplicou. Na Universidade de Aveiro, aumentou por um fator de 3,4.

2 Excluem-se da análise as Escolas Superiores de Enfermagem de Lisboa, Coimbra e Porto, que oferecem apenas o curso de Enfermagem e que têm preenchido sempre 100% das vagas.

A situação é semelhante se a restrição de escolha em primeira opção for removida. A nível nacional o número multiplicou-se por um fator de 2,2 e na Universidade de Aveiro por 4,3.

Espera-se ao longo dos próximos anos uma redução da procura do ensino superior, pelas razões já identificadas, o que reforça a importância de conseguirmos continuar a atrair e reter estudantes de origens diversificadas.

O número de jovens candidatos cairá 7% em cinco anos e 13% em dez anos

Conhecendo a origem geográfica dos estudantes e a sua proporção por NUTS3 é possível determinar o efeito das projeções demográficas para o público que procura a Universidade de Aveiro. Conclui-se que o grupo etário 18–22 anos disponível para a Universidade de Aveiro cairá cerca de 7% nos próximos cinco anos e cerca de 13% na próxima década.

O efeito da redução da natalidade, que se sente já, provocará no grupo etário 18–22 anos quedas de até 25% numa década, nalgumas NUTS3 do Continente.

Só a dimensão global pode trazer sustentabilidade à Universidade de Aveiro. A captação de talento num quadro geograficamente mais alargado, devido à maior atratividade da Universidade de Aveiro, reduz a nossa exposição ao risco demográfico.

Embora o distrito de Aveiro, o quinto em Portugal com mais residentes, seja um território de grande dinâmica e competitividade, só a demografia nacional ou internacional pode assegurar a procura sustentada e a afluência de talento de que a Universidade de Aveiro carece para se afirmar globalmente.

A maior atratividade e o alargamento da esfera de influência da Universidade de Aveiro está a trazer-nos mais estudantes e melhores notas de acesso, significativamente acima da tendência nacional, nos subsistemas universitário e politécnico. É importante mantermos essa característica, mesmo num cenário progressivamente mais desfavorável.

Como já vimos, a sustentabilidade da Universidade de Aveiro poderá consolidar-se de duas formas: alargando a novas geografias a oferta formativa tradicional, ou indo ao encontro de novos públicos, com necessidades formativas emergentes. Discutiremos em seguida a primeira destas vias estratégicas, fortemente associada à internacionalização.

3.

Novas geografias

O potencial da internacionalização

A internacionalização na Universidade de Aveiro abarca toda a comunidade académica e tem impacto na investigação, cooperação e ensino. Dadas as tendências demográficas nacionais, a componente internacional é de grande interesse para a sustentabilidade das instituições e para o seu futuro.

A Universidade ECIU e o seu impacto

A Universidade ECIU foi uma das 17 alianças aprovadas na primeira chamada a candidaturas no âmbito do programa "Universidades Europeias". A segunda chamada a candidaturas resultou na aprovação de mais 24 alianças. O número total de instituições de ensino superior envolvidas em Universidades Europeias representa cerca de 5% instituições de ensino superior europeias.

Para melhorar a cobertura geográfica da Universidade ECIU na Europa de Leste, procedeu-se à inclusão na Universidade ECIU da Universidade de Lodz, na Polónia. A Universidade ECIU será um elemento importante de afirmação, diferenciação e desenvolvimento internacional.

O impacto sente-se já na oferta formativa, nos métodos de ensino e aprendizagem e em particular no ensino-aprendizagem baseado em desafios, mas também na abordagem à requalificação e à formação ao longo da vida. O esforço inclui os subsistemas politécnico e universitário da Universidade de Aveiro.

Uma parte do trabalho decorrerá no âmbito dos Programas Impulso, que reunirá a Universidade de Aveiro e uma rede de 230 entidades externas. O financiamento será afeto à modernização de equipamentos, ao reforço dos corpos docente e não docente e a bolsas e apoios aos estudantes.

A Universidade ECIU desenvolveu e apresentou uma estratégia de investigação de longo prazo, que se foca no desenvolvimento de regiões europeias mais inteligentes e procura ir ao encontro da Agenda 2030 das Nações Unidas, e em particular do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 11 (Cidades e Comunidades mais Resilientes e Sustentáveis). A agenda de investigação e inovação ECIU dá prioridade à energia, economia circular, transporte e mobilidade e comunidades resilientes, bem como à ciência cidadã.

Dada a importância que a investigação tem na Universidade de Aveiro, o nosso papel nesta vertente estratégica da Universidade ECIU deverá vir a aumentar.

O número de estudantes internacionais em Portugal tem crescido

Cerca de 78% dos estudantes de nacionalidade estrangeira frequentam maioritariamente universidades e politécnicos públicos, cabendo às instituições do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) uma quota de 59%.

O crescimento entre 2014/15 e 2020/21 do número de estudantes de nacionalidade estrangeira foi claramente superior no ensino superior politécnico (137%, contra 56% no universitário). Na Região Centro, a variação total foi de 79%.

A região onde o crescimento entre 2014/15 e 2020/21 foi maior foi o Alentejo (230%), seguida pelo Norte (108%) e Algarve (97%). A Área Metropolitana de Lisboa registou um crescimento de 43%.

No mesmo período, o número de estudantes estrangeiros de grau cresceu 130%, mas o número de estudantes em mobilidade reduziu-se por 30%, presumivelmente devido à pandemia.

A nível nacional, o país mais representado é o Brasil

Na distribuição por nacionalidade dos estudantes estrangeiros no ensino superior português, o Brasil representa um terço do total. Seguem-se Cabo Verde, Guiné-Bissau, Angola, França, Espanha, Itália, Alemanha, Moçambique e China.

O número de estudantes provenientes da Guiné-Bissau cresceu entre 2014/15 e 2020/21 por um fator superior a nove, o maior registado. Seguem-se a França (340%), Brasil (123%), Cabo Verde (119%), Moçambique (116%) e China (98%).

Quanto aos tipos de formação procuradas por estudantes estrangeiros, a análise das variações entre 2014/15 e 2021/21 mostra que os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) foram aqueles em que a procura mais cresceu (por um fator superior a três), seguidos dos mestrados integrados (123%) e dos mestrados (94%).

Com a extinção dos mestrados integrados, a procura das licenciaturas em contexto internacional, que tinha crescido 49%, poderá vir a subir mais rapidamente. Quanto aos doutoramentos, a procura aumentou 64% no período temporal em causa.

Na Universidade de Aveiro, a pandemia teve menos impacto na internacionalização

Entre as instituições do CRUP, a Universidade de Évora é aquela onde o peso dos estudantes de nacionalidade estrangeira é maior (20%).

Seguem-se a Universidade Nova de Lisboa, a Universidade do Algarve, o ISCTE, a Universidade da Beira Interior, a Universidade Católica, a Universidade de Coimbra, a Universidade do Porto e a Universidade de Lisboa. Em todos estes casos, houve uma redução significativa do peso dos estudantes de nacionalidade estrangeira entre 2019/20 e 2020/21.

A Universidade de Aveiro vem a seguir, mas com a particularidade da diminuição entre 2019/20 e 2020/21 ter sido muito ligeira.

O potencial da África e América do Sul

Em contraste com muitos outros países europeus, os continentes mais representados no ensino superior português são a América do Sul e a África. Só a seguir surge a própria Europa, depois a Ásia e a América do Norte, cujo peso é residual.

Para a Espanha, a América do Sul também assume grande importância, mas o continente africano tem pouco peso.

No caso da França, é o continente africano o que tem importância mais elevada – até mais que no caso português – mas a América do Sul não tem peso significativo.

É claro que esta realidade se deve às relações com alguns dos países destes continentes, mas também à proximidade linguística e cultural, tão importante como a proximidade geográfica.

Com exceção do Equador, a primeira escolha dos estudantes da América do Sul que pretendem estudar noutro país não é um país europeu.

Contudo, o principal destino europeu dos estudantes da América do Sul provenientes do Brasil é Portugal, e os de outros países da América do Sul é Espanha.

Como a quota de Portugal é inferior a 20% no caso do Brasil e muito reduzida em quase todos os restantes países, existe um grande potencial de penetração na América do Sul.

No conjunto dos estudantes estrangeiros que frequentaram um grau completo em Portugal, o Brasil ocupa o primeiro lugar nos dez países mais significativos, representando cerca de 37% do total. De entre esses dez estados, os Países Africanos

de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) correspondem a 32% do total de estudantes estrangeiros. A França, Itália, Alemanha e Espanha em conjunto representam 12% e a China apenas 2%.

A origem dos estudantes de nacionalidade estrangeira em mobilidade é maioritariamente europeia, como seria de esperar. O país de origem de mais estudantes é a Espanha, com uma quota de 19%. O Brasil surge em quinto lugar, com uma quota de 8%.

O Irão e a China estão mais representados na Universidade de Aveiro que no país

Entre os estudantes internacionais da Universidade de Aveiro os países mais representados são o Brasil, Angola, Guiné-Bissau, China e Irão.

A presença da China e do Irão em quarto e quinto lugar, com quotas de cerca de 5%, são as diferenças mais significativas entre a situação da Universidade de Aveiro e a situação nacional.

A internacionalização alarga-se a toda a comunidade

O número de bolseiros, professores, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão de nacionalidade estrangeira representa cerca de 10% do total, e em 2022 repartia-se por 45 nacionalidades.

O Brasil, Espanha, Irão e Itália são os países com maior presença. É de esperar que a tendência de crescente internacionalização se mantenha. A Universidade de Aveiro é cada vez mais uma academia multicultural.

Uma academia multicultural requer instrumentos estratégicos específicos

A criação do Centro Local de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM) na Universidade de Aveiro, em junho de 2019, foi um marco importante para o acompanhamento da comunidade internacional. Foi o primeiro CLAIM a ser instalado numa instituição de ensino superior. Presta apoio em áreas como a regularização da situação em Portugal, a atribuição da nacionalidade, o alojamento, o reagrupamento familiar, as matérias de índole profissional e o acesso aos serviços de saúde, entre outros.
O espaço UA Intercultural é outro instrumento estratégico de grande importância

para a dimensão internacional da Universidade de Aveiro. As suas atividades muito contribuem para valorizar e tornar mais visível a diversidade cultural no campus.

As sessões de acolhimento, os programas de mentoria e tutoria, o apoio académico a estudantes dos PALOP, a disponibilização de cursos de nivelamento de conhecimentos em Matemática, o Curso de Português como Língua Estrangeira (gratuito), o Atelier de Expressão Oral e Escrita em Língua Portuguesa, as atividades culturais, desportivas, o jantar de Natal, etnografia e artesanato, convívios, passeios, exposições e muitas outras iniciativas continuarão a contribuir para uma comunidade académica internacional bem integrada na Universidade de Aveiro.

Um passo estrategicamente importante para a comunidade de língua portuguesa foi a deliberação do Conselho Científico da Universidade de Aveiro sobre a aceitação de teses e dissertações escritas em Português não europeu. Mediante solicitação, também se pode considerar a língua espanhola.

É aconselhável equilibrar a procura internacional. Em Portugal, a procura do ensino superior depende em larga medida de um único país, cuja demografia acusa aliás uma marcada tendência decrescente. No caso da Universidade de Aveiro, esta dependência é menos forte, sobretudo devido aos contingentes de estudantes provenientes do Irão e da China.

A identificação de oportunidades de internacionalização e a concentração dos esforços em países com potencial de crescimento está neste momento em curso, integrando a estratégia de internacionalização da Universidade de Aveiro.

Há argumentos fortes a favor de Portugal e de Aveiro como destino

As campanhas externas deverão continuar a enumerar razões a favor da escolha de Portugal e da Universidade de Aveiro como destino de estudo: segurança (quarto lugar mundial absoluto, segundo o último Global Peace Index), custo de vida (segundo o *Cost of Living Index*), qualidade do ensino e da investigação, a possibilidade de aprender a língua portuguesa, política de integração de migrantes (entre os melhores dez países, segundo o *Migrant Integration Policy Index*), facilidade do processo de candidatura (dependente do país, contudo), propinas globalmente competitivas, património histórico e cultural, situação geográfica, clima e gastronomia.

As épocas de candidatura devem ser adequadas

A Universidade de Aveiro oferece uma época de candidatura adicional para os terceiros ciclos, dirigida aos países do hemisfério sul, em que há um desfasamento de um semestre na conclusão do ano letivo. No caso dos segundos ciclos, dever-se-ão considerar medidas análogas.

Promoveremos o mérito, qualquer que seja a origem geográfica

A oferta de bolsas de incentivo aos estudantes internacionais rege-se por três princípios: distinguir e premiar o mérito, promover a continuidade de estudos na Universidade de Aveiro e dar resposta à estratégia de internacionalização das unidades orgânicas.

Continua a ser necessário mobilizar as unidades orgânicas e toda a comunidade para a internacionalização, aprofundando o compromisso com as dinâmicas internacionais, de forma a complementar o que já foi conseguido.

A internacionalização e a mobilidade interessam a toda a comunidade

A promoção da internacionalização e da mobilidade deve alargar-se a toda a comunidade académica, incluindo naturalmente os investigadores, professores e pessoal técnico, administrativo e de gestão.

No âmbito da Universidade ECIU, o fundo para incentivo à mobilidade na investigação tem permitido estimular as ligações entre as diversas universidades na área da investigação, e o montante disponível irá aumentar com a nova candidatura ECIU.

No caso da docência e investigação, e para estimular o intercâmbio internacional, introduziram-se já nos regulamentos de avaliação de docentes e investigadores uma bonificação relativa a protocolos estabelecidos com instituições de ensino superior incluídas nas 200 primeiras posições da lista *Times Higher Education*.

A Universidade de Aveiro como espaço de talento global e intercultural

Na sequência de um amplo debate, consolidou-se a visão para a internacionalização e fixaram-se objetivos estratégicos:

- Cooperar com qualidade, melhorando continuamente o perfil dos parceiros e a intensidade das atividades desenvolvidas, sem desconsiderar o papel da Universidade de Aveiro enquanto parceira de desenvolvimento;
- Acolher e integrar a comunidade internacional, construindo com todos as condições para uma experiência positiva e uma elevada participação na vida da Universidade de Aveiro;
- Promover a compreensão intercultural e a participação cívica global, dotando os membros da comunidade Universidade de Aveiro do conhecimento e das competências necessárias para agirem na sociedade global e incentivando a sua intervenção nos problemas societais a nível global;
- Capacitar e mobilizar a comunidade para a dinâmica de internacionalização, criando uma cultura de internacionalização crescente, em todas as vertentes da missão;
- Promover a mobilidade do pessoal técnico, administrativo e de gestão, dos professores e dos investigadores, e gerir as dinâmicas de procura internacional segundo as direções mais favoráveis ao desenvolvimento da Universidade de Aveiro.

Apesar destes objetivos resultarem de um esforço coletivo, só a participação de toda a comunidade académica poderá afirmar a Universidade de Aveiro como espaço de talento global e intercultural.

O nosso objetivo é gerir ativamente a procura internacional, em vez de nos submetermos a ela. A trajetória da Universidade de Aveiro, na internacionalização como noutras vertentes, não pode ser algo que nos acontece, mas sim algo que fazemos acontecer.

Alargar a oferta formativa conferente de grau da Universidade de Aveiro a novas geografias, nomeadamente internacionais, é uma das vias para aumentar a sustentabilidade da instituição e a sua capacidade de atrair e fixar talento, reduzindo a exposição à crise demográfica.
Uma outra via é ir ao encontro de novos públicos, proporcionando ofertas formativas inovadoras adaptadas a necessidades emergentes. É esse tema que será discutido em seguida.

4.

Novos públicos

Requalificação e formação ao longo da vida

A mudança rápida e o papel da requalificação

O telefone demorou 75 anos a chegar a 100 milhões de utilizadores, o telemóvel 16 anos, a internet sete anos e o Facebook quatro anos e meio. Em 2022, o ChatGPT necessitou de dois meses.

Com o mercado de trabalho a mudar radicalmente em pouco tempo, há profissões a desaparecer e profissões a surgir. O resultado está à vista: há pessoas sem emprego e empregos sem pessoas.

É necessário realinhar as competências dos trabalhadores e as necessidades da sociedade. Requalificar, para corrigir o problema; formar ao longo da vida, para evitar que ele se torne recorrente.

Os cursos tradicionais não respondem bem à requalificação

Corrigir a falta de profissionais qualificados recorrendo à oferta formativa tradicional exige tempo. Um jovem que se disponha a frequentar a universidade pela primeira vez precisa de meia década para completar dois ciclos de formação, ou mais tempo ainda.

A suspensão da atividade profissional por dois anos para frequência de um curso pode não ser viável, quer para o próprio quer para o empregador. E pode ser difícil encontrar um curso ajustado às necessidades de requalificação ou formação.

Para responder de forma eficiente às necessidades de requalificação e formação ao longo da vida, as universidades precisam de conseguir proporcionar percursos formativos mais flexíveis que os cursos clássicos.

A requalificação alterará o perfil do estudante

À medida que o número de estudantes em requalificação e formação ao longo da vida for aumentando, a paisagem universitária mudará.

Continuaremos a atrair jovens estudantes para formação inicial ou pós-graduação, contingente que será progressivamente mais internacional e multicultural. Mas atrairemos também um número crescente de estudantes de requalificação, em geral com idades superiores aos primeiros, e com expetativas, história formativa e experiência profissional muito variável.

A requalificação tem requisitos próprios

Frequentar um curso é realizar um trajeto através do conhecimento. O curso encaminha o estudante de um ponto inicial no conhecimento, ponto esse que é bem conhecido e igual para todos os recém-chegados ao curso, até um ponto final, também muito semelhante para todos os finalistas do curso.

As habilitações de entrada e a história formativa destes estudantes é tão semelhante que nos habituámos a resumi-la num único número: a nota de acesso.

A história formativa dos estudantes em requalificação será muito mais variável. Os objetivos de formação serão também distintos. O ponto formativo inicial já não é comum a todos. A requalificação implica percursos individualizados através do conhecimento.

As microcredenciais respondem à requalificação

A formação inicial ou pós-graduada é certificada através de um diploma, que comprova a aquisição de conhecimentos à chegada ao destino formativo. O diploma é semelhante para todos e está associado à instituição que confere o grau.

Como o percurso de dois estudantes em requalificação pode ser completamente distinto, os comprovativos terão de ser individualizados. Em vez do diploma teremos uma carteira formativa pessoal, que não precisa de ficar associada a nenhum curso ou instituição. Esta carteira formativa é atualmente designada, no contexto da Universidade ECIU, por *learner's wallet*.

As microcredenciais respondem à interdisciplinaridade

A carteira formativa é um instrumento flexível e permite registar percursos interdisciplinares que combinam várias áreas do saber, o que permite lidar com os grandes desafios contemporâneos, como os que se relacionam com a energia, os transportes, a saúde, as alterações climáticas, as cidades, os oceanos, a alimentação e outros, que têm em comum o carácter interdisciplinar.

As microcredenciais respondem à mobilidade

A carteira formativa também permite certificar percursos interinstitucionais e internacionais, através da combinação de unidades formativas obtidas em instituições e países diferentes. Isto é importante porque facilita a resposta à internacionalização e mobilidade crescentes que se verificam no ensino superior.

Uma estratégia para a formação inicial e pós-graduada, uma estratégia para a requalificação

A formação inicial e pós-graduada manter-se-ão como vetores de desenvolvimento fundamentais para a Universidade de Aveiro. Todavia, as necessidades de requalificação e formação ao longo da vida estão já a trazer às universidades novos públicos, que se prevê adquirirem importância crescente.

Dispor de um projeto educativo claro para a formação inicial e pós-graduada pode não ser suficiente para uma instituição de ensino superior. Hoje, as instituições precisam também de um projeto claro para a requalificação e formação ao longo da vida.

O continUA – Centro de Aprendizagem ao Longo da Vida será a estrutura da Universidade de Aveiro com papel fundamental neste domínio, não só para a criação de sinergias entre as várias unidades orgânicas, como para o desenvolvimento de novas ofertas e captação de novos públicos.

A estratégia para a requalificação promove a sustentabilidade institucional

As previsões demográficas revelam um cenário de contração e envelhecimento simultâneos que limitará o público tradicional das instituições de ensino superior. Ir ao encontro de novos públicos e necessidades formativas é importante para a sustentabilidade das instituições, mas é também importante como resposta à mudança rápida que se verifica na sociedade, face às transformações digital, climática e social.

Parte II

Que universidade para o futuro?

5. Dimensão social
6. Dimensão financeira
7. Dimensão ambiental

5.

Dimensão social

Pessoas e espaços na transformação institucional

Direções estratégicas para os espaços e *campi*

O desenvolvimento dos *campi* é uma tarefa em permanente evolução, que tem de respeitar o nosso passado e património sem deixar de dar resposta às necessidades futuras.

Atravessamos um período de mudanças rápidas, em que a consideração de espaços flexíveis e funcionais, em harmonia com o património natural que nos rodeia, se impõe de forma muito clara.

O crescimento da investigação está a aumentar a pressão sobre os espaços, que é fundamental ampliar (este assunto é tratado em Dimensão financeira – diversificar o financiamento). Os novos espaços deverão ser adaptáveis a novas necessidades e facilmente reconfiguráveis, de forma a que possam dar resposta a novas frentes de investigação e cooperação. É também necessário intervir nos espaços de ensino, de forma a promover a criação de ambientes informais de aprendizagem e partilha de ideias.

A atratividade da Universidade de Aveiro e a qualidade de vida nos *campi* beneficiará muito com a criação e renovação de espaços interiores e exteriores de fruição e de convívio, que aumentem o bem-estar da comunidade, a socialização e a inclusão.

O património arquitetónico da Universidade de Aveiro convive com o património natural que a rodeia, e os *campi* são habitat de diversas espécies de fauna e flora. A atenção à biodiversidade e a utilização consciente e responsável dos recursos naturais, adotando políticas de sustentabilidade e proteção ambiental, terão de nos acompanhar sempre.

Em geral, a criação e reabilitação dos espaços guiar-se-á por princípios de sustentabilidade ambiental e social, eficiência energética e gestão de resíduos, mas também de sustentabilidade financeira, razão pela qual alguns dos aspetos relativos aos espaços de investigação, ensino e outros são considerados em Dimensão financeira – diversificar o financiamento.

Alojamento

A evolução prevista para a composição da comunidade académica (ver Procura e atratividade – a dimensão local e a dimensão global) mostra a importância estratégica de aumentar a capacidade de alojamento e de reabilitar a oferta existente. No caso dos estudantes, a disponibilidade de alojamento a custo acessível é fator fundamental para a igualdade de oportunidades de acesso e o combate ao abandono no ensino superior.

As intervenções ao nível do alojamento devem respeitar critérios de sustentabilidade e eficiência energética, seguindo os princípios da economia circular, privilegiando materiais sustentáveis e reciclados.

Os espaços novos devem ser flexíveis, capazes de promover o convívio, a partilha de ideias e a inclusão. O objetivo é que sejam facilitadores da interação e sustentabilidade social e da criação de espírito comunitário.

Será segundo estas linhas que se dará seguimento aos projetos financiados no âmbito do Programa Alojamento Estudantil a Custos Acessíveis (PNAES), nomeadamente a adaptação e renovação dos projetos na Avenida Lourenço Peixinho, de Santiago, do Bloco 1 e da Quimigal, bem como os novos projetos no Crasto e na Quinta do Comandante em Oliveira de Azeméis.

Lazer, atividade física e desporto

Encorajar a prática de atividade física e desporto, incluindo o desporto adaptado, é estratégico para a Universidade de Aveiro. Não se trata apenas de promover a saúde, o bem-estar e um estilo de vida saudável. Há impactos significativos na atração de talento, na inclusão e na criação de espírito comunitário e de grupo.

Promover a prática de atividade física no exterior, além de dinamizar as infraestruturas existentes, também dá a conhecer o património natural que existe na Universidade de Aveiro e aumenta a sensibilização e consciencialização ambiental, importante para a sustentabilidade.

A adoção de práticas de vida mais Saudáveis e de atividade física regular favorece a adesão à mobilidade suave e a escolha de meios de transporte não motorizados, mais sustentáveis.

Pelas condições que oferece, a Universidade de Aveiro tem vindo a ser escolhida para a realização de eventos desportivos, académicos ou culturais, o que tem impacto positivo na sua imagem, na diversificação de receitas e na sustentabilidade financeira.

Deverão ser adotadas boas práticas ambientais na organização de eventos desportivos, implementados princípios da economia circular na manutenção de equipamentos e criados procedimentos para a diminuição de resíduos e eficiência energética e hídrica, com vista à diminuição da pegada carbónica das atividades e dos eventos.

Saúde e bem-estar

A disponibilidade de boas condições de trabalho, estudo, lazer e fruição contribui para a saúde e bem-estar na comunidade académica. É estratégico para a Universidade de Aveiro prevenir os riscos profissionais e a proteção da saúde de todos, dando atenção aos ambientes de trabalho e à qualidade de vida no local de trabalho, contribuindo assim para o bem-estar pessoal e profissional dos membros da comunidade.

A Universidade de Aveiro aprofundou o tema da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal na sequência da pandemia de COVID-19, mas a preocupação vinha de 2019, com a candidatura ao Programa "3 em linha", com o objetivo de implementar a Norma Portuguesa de Conciliação NP 4552:2016.

Nesse sentido, foi produzido o Manual do Sistema de Gestão de Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal da Universidade de Aveiro cuja implementação é necessário continuar a assegurar, promovendo o diálogo e a adoção de novos modelos de trabalho, gerindo os espaços em linha com a sua utilização e criando espaços de *co-working*.

Em sintonia com o Sistema de Gestão de Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal, o Plano de Igualdade de Género reforçará e ampliará o compromisso da Universidade no que diz respeito à igualdade de género, diversidade e inclusão.

O projeto Saúde Ocupacional propõe-se alcançar melhores níveis de conforto, saúde e bem-estar físico, mental e social na comunidade académica, através da melhoria dos serviços de saúde, nomeadamente a Medicina no Trabalho e avaliação dos contextos de trabalho.

É importante continuar a promover a saúde na comunidade estudantil, reforçando os serviços existentes e estabelecendo parcerias que permitam o encaminhamento para os serviços de saúde da região em algumas áreas de intervenção, dando especial atenção à saúde mental.

A disponibilidade de condições de trabalho, estudo e lazer que sejam inclusivas, promotoras de igualdade e consonantes com a vida pessoal e profissional de cada membro da comunidade terá impacto na sua saúde e bem-estar e, consequentemente, na sustentabilidade ambiental, financeira e também social da comunidade académica.

Cultura

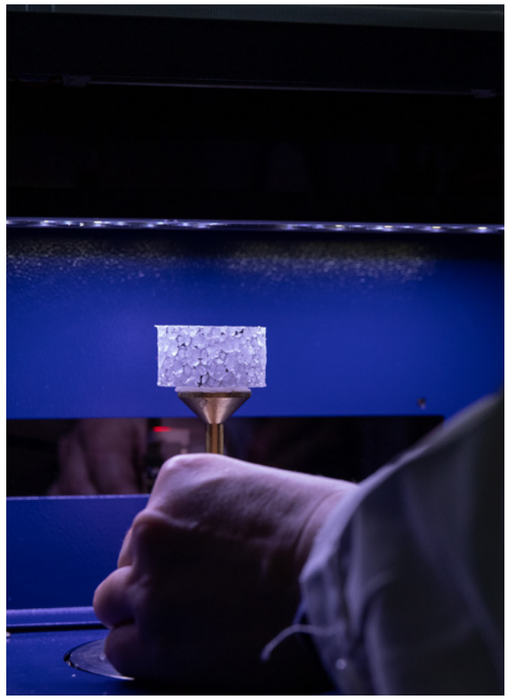
A dimensão social e humana da Universidade de Aveiro ficaria significativamente diminuída sem um vetor estratégico relativo à cultura. A difusão e fruição cultural é uma dimensão importante da vida académica, que promove o bem-estar, o prazer, a inclusão, a coesão e a multiculturalidade.

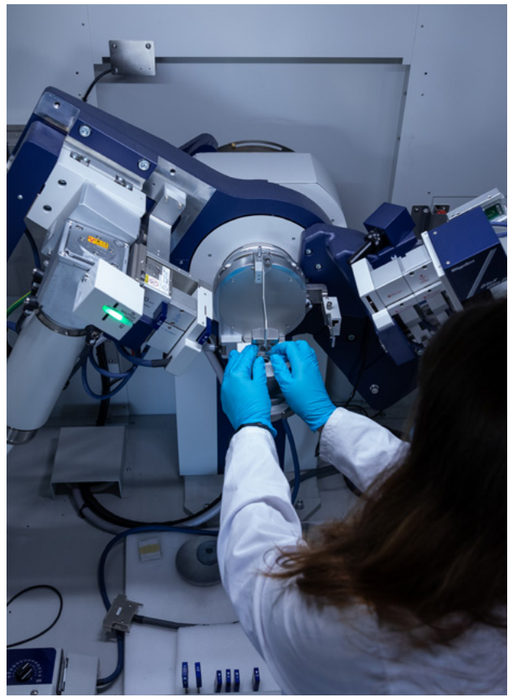
O incentivo à promoção de iniciativas culturais inter e transdisciplinares e a construção de propostas participativas e de envolvimento das comunidades e territórios, próximos ou distantes, será o mote para uma universidade que se quer cada vez mais aberta e capaz de abraçar novos desafios.

A estratégia para a cultura elege as parcerias como força dinamizadora, afirmando a centralidade cultural da Universidade, mas buscando complementaridades, multiplicando impactos e prevenindo a fragmentação de esforços.

É ainda de destacar a sustentabilidade cultural, um conceito que se desenvolveu a partir do relatório Brudtland "Nosso Futuro Comum" sobre o desenvolvimento sustentável, coordenado em 1987 por Gro Harlem Brudtland, Doutora Honoris Causa pela Universidade de Aveiro.

Atualmente integrada de forma transversal nos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, a cultura é um elemento importante para o desenvolvimento equilibrado, consciente e duradouro. A promoção de eventos mais eficientes em termos da utilização dos recursos e a redução da respetiva pegada carbónica serão linhas a incentivar.





A preocupação com a acessibilidade cultural, refletida tanto em termos da eliminação de barreiras físicas como de barreiras socioeconómicas, intelectuais ou outras limitações à participação, manifestar-se-á em iniciativas de capacitação e formação nas áreas das ferramentas de acessibilidade, da gestão e da mediação culturais.

Será considerada a criação de um programa de orçamento participativo dirigido à comunidade académica com vista ao apoio e desenvolvimento de iniciativas promotoras de inclusão, participação e acessibilidade aplicável aos vários domínios de intervenção e áreas de missão.

O contributo das tecnologias digitais para a preservação e acesso a serviços e conteúdos culturais, artísticos, de memória e patrimoniais não será descurado, avançando-se no investimento e reforço de meios em prol da memória institucional e do suporte às diferentes áreas da missão.

Reavaliar e diversificar a oferta formativa

A oferta formativa da Universidade de Aveiro, tal como outras vertentes da sua atividade, não pode ser alheia aos desígnios nacionais e europeus relativos à transição climática ou à transformação digital, nem ao desafios ao desenvolvimento social e económico de uma Europa a perder peso demográfico e económico (ver Demografia e qualificação – tendências e impacto).

Orientada para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4[3], e em diálogo com os parceiros locais, nacionais e europeus, a Universidade implementará instrumentos de apoio à decisão para avaliação da sua oferta formativa, quer para programas em funcionamento quer para novos programas. Paralelamente, continuar-se-á a investir no apoio à melhoria e inovação curriculares, reforçando a capacidade existente.

A crescente atratividade dos cursos de formação inicial da Universidade de Aveiro estimula-nos a melhorar, mas permite-nos também focar a atenção em áreas estratégicas e importantes a nível nacional. Um exemplo é a proposta de criação do curso de medicina, que está em avaliação pelas entidades competentes. Um outro exemplo, cuja importância para o futuro do país nunca é demais sublinhar, é o reforço da capacidade de formação de professores para o ensino básico e secundário.

3 Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

A formação inicial ou pós-graduada continuará a ser essencial ao desenvolvimento da Universidade, mas as oportunidades de aprendizagem ao longo da vida assumirão relevância crescente. Este posicionamento estratégico reflete a atenção da Universidade a uma sociedade em rápida mudança, e traduzir-se-á na disponibilização de percursos de aprendizagem adequados às necessidades de desenvolvimento individual (ver Novos públicos – requalificação e formação ao longo da vida).

Este caminho implica a realização de mudanças organizacionais, regulamentares e procedimentais, para que este tipo de oferta possa coexistir com a oferta tradicional, sem prejuízo para a qualidade da formação ou para a eficiência dos processos.

Atrair talento e novos públicos

Oportunidades de formação diversificadas e uma experiência de ensino e aprendizagem inspiradora e renovada permitirão à Universidade de Aveiro continuar a aumentar a sua atratividade, permitindo o crescimento em qualidade, através da exploração de novas geografias e novos públicos (ver Novas geografias – o potencial da internacionalização e também Novos públicos – requalificação e formação ao longo da vida).

Na captação de estudantes, a dimensão global impôs-se à dimensão regional. Interessa reforçar essa capacidade de captar talento mais longe, através da melhoria contínua da comunicação, dos serviços e sistemas relevantes e da avaliação regular dos mecanismos de incentivo existentes.

No entanto, esta ambição global quer-se complementada por uma relação de proximidade e renovada colaboração com o sistema educativo da Região de Aveiro, de forma a contribuir para o aumento da taxa da qualificação dos jovens que nela residem. Este esforço tem de ser acompanhado de trabalho em rede que permita a qualificação e requalificação dos profissionais da região.

Carreiras, capacitação e lideranças

Preparar a Universidade para o futuro é um propósito transversal a este plano, preocupação que aliás já se inferia claramente do Plano Estratégico anterior, e em especial da linha “Uma UA que antecipa o futuro”.

Interessa para isso fortalecer as carreiras, um importante desígnio para a sustentabilidade e atratividade da Universidade, e que como tal deve permanecer na agenda institucional, em linha com os princípios do Programa de Ação para o Quadriénio. As ações previstas no Plano de Atividades de 2023, que já consubstanciam esses princípios, terão efeito sobre todos os sectores da comunidade académica e terão a necessária continuidade ao longo do quadriénio.

Contudo, haverá outras apostas estratégicas. Investir na capacitação do pessoal técnico, administrativo e de gestão é uma delas. Existirão hoje na Universidade de Aveiro perfis individuais com elevado potencial e capazes de assegurar o futuro da instituição e o adequado cumprimento da sua missão.

É importante identificar essas pessoas e dotá-las das competências relevantes ao exercício de funções de responsabilidade na instituição. Para esse efeito, serão lançados programas abertos ao pessoal técnico, administrativo e de gestão, orientados para a identificação de talentos emergentes e a capacitação para a gestão e liderança. Será, sem dúvida, um passo importante para a formação de lideranças e para o futuro da Universidade.

Pessoas e espaços na transformação do ensino e aprendizagem

Proporcionar aos estudantes que escolhem a Universidade de Aveiro uma experiência de ensino e aprendizagem inspiradora e de elevada qualidade é um vetor estratégico de grande importância. A qualidade é a nossa melhor garantia para a atração de talento, o que se reflete também na qualidade e na sustentabilidade da investigação e da cooperação.

Criar uma melhor experiência de ensino e aprendizagem, ligada à sociedade e aos seus desafios, receber e integrar bem, promover o sucesso escolar e o desenvolvimento integral dos estudantes, preparando-os para os desafios das sociedades modernas, são objetivos de que não podemos abdicar.

Continuar a transformar o ensino e a aprendizagem implica continuar a atuar sobre as pessoas e sobre os espaços. A crescente heterogeneidade dos públicos que frequentam a Universidade, com diferentes nacionalidades, idades, interesses e expectativas, conforme discutido em Novos públicos – requalificação e formação ao longo da vida, torna necessário o reforço do atual Núcleo de Ensino e Aprendizagem. Só assim será possível apoiar os processos de melhoria e inovação curricular e pedagógica.

É necessário encontrar o melhor enquadramento organizacional para esta estrutura e promover a sua melhoria contínua, e o crescimento e diversificação da respetiva atividade.

Na relação com os estudantes, incentivar-se-ão as atividades de integração, de promoção do bem-estar e do desenvolvimento integral, reforçando a ideia de uma Universidade que não visa apenas a formação académica, mas também a formação cultural, social e cívica.

Quanto aos espaços, é necessário continuar a encontrar meios para investir na sua modernização, incentivando a adoção de estratégias ativas de ensino e aprendizagem, os encontros interdisciplinares e o apoio ao trabalho autónomo. Tal terá de ser feito num quadro de sustentabilidade financeira, razão pela qual alguns destes aspetos são também abordados em Dimensão financeira – diversificar o financiamento.

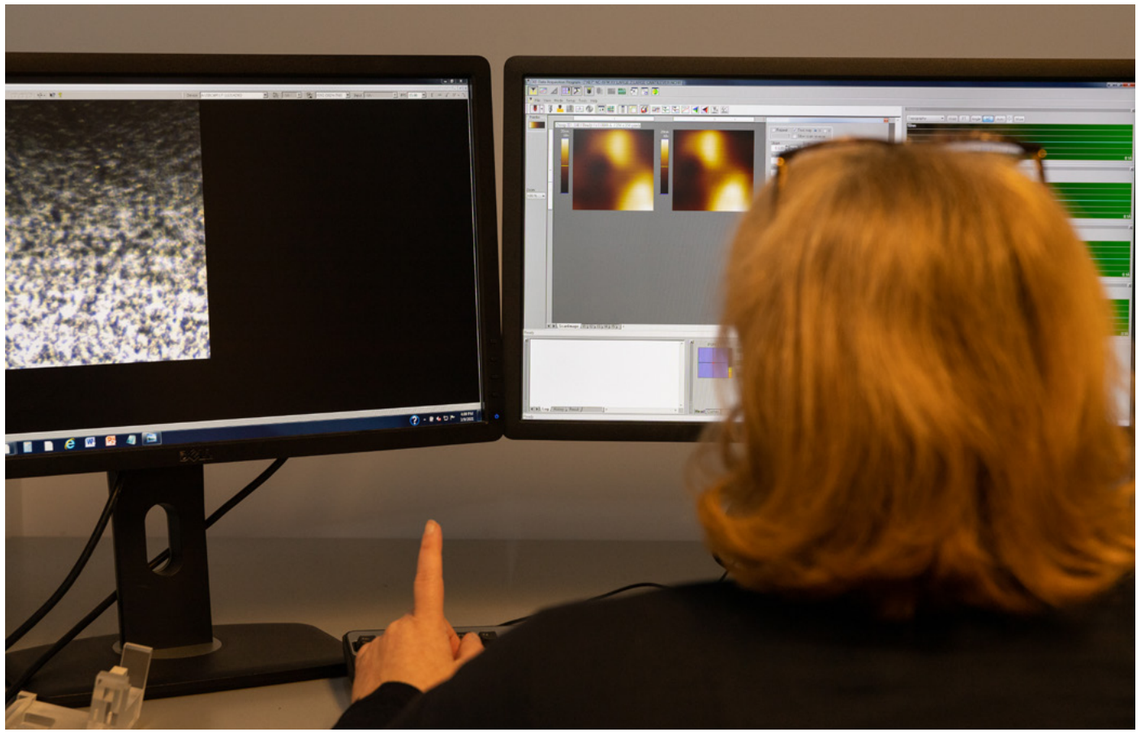
Dinamizar a comunidade de antigos alunos

Reforçar a rede de antigos alunos, através da dinamização de eventos temáticos ou de grande dimensão, dirigidos aos antigos alunos e abertos às suas famílias, permitirá reforçar o compromisso e a ligação entre os antigos alunos e a Universidade de Aveiro.

A Cerimónia de Entrega de Medalhas 25 Anos aos Diplomados tem mostrado o potencial da rede de antigos alunos, tal como a criação da figura de Embaixador *Alumni*. A atribuição dos primeiros títulos de Embaixador *Alumni* permitiu levar o nome da Universidade de Aveiro ao mundo, e trazer mais mundo à Universidade. Os Embaixadores serão convidados a discutir, pensar e propor iniciativas, sendo de esperar que da interação também resultem ideias para melhorar a relação da Universidade com a sociedade, e ajudar a perceber o que a sociedade espera da Universidade.

A dinamização da plataforma *Alumni*, que visa aproximar os antigos alunos e a Universidade e facilitar a interação entre todos, deverá constituir-se como instrumento vivo de interação e encontro. Para atingir este objetivo, promover-se-á o envolvimento de toda a comunidade: Gabinete do Antigo Aluno, unidades orgânicas e de investigação, embaixadores *Alumni*, a Associação Académica da Universidade de Aveiro e a Associação de Antigos Alunos da Universidade de Aveiro, entre outros.

De forma a estimular a consciência de partilha entre a comunidade *alumni*, será lançado um programa de campanhas de "mecenato social *alumni*" – dos *alumni* para os estudantes. O programa destinar-se-á exclusivamente ao apoio de estudantes carenciados, de forma a combater o abandono por motivos económicos.



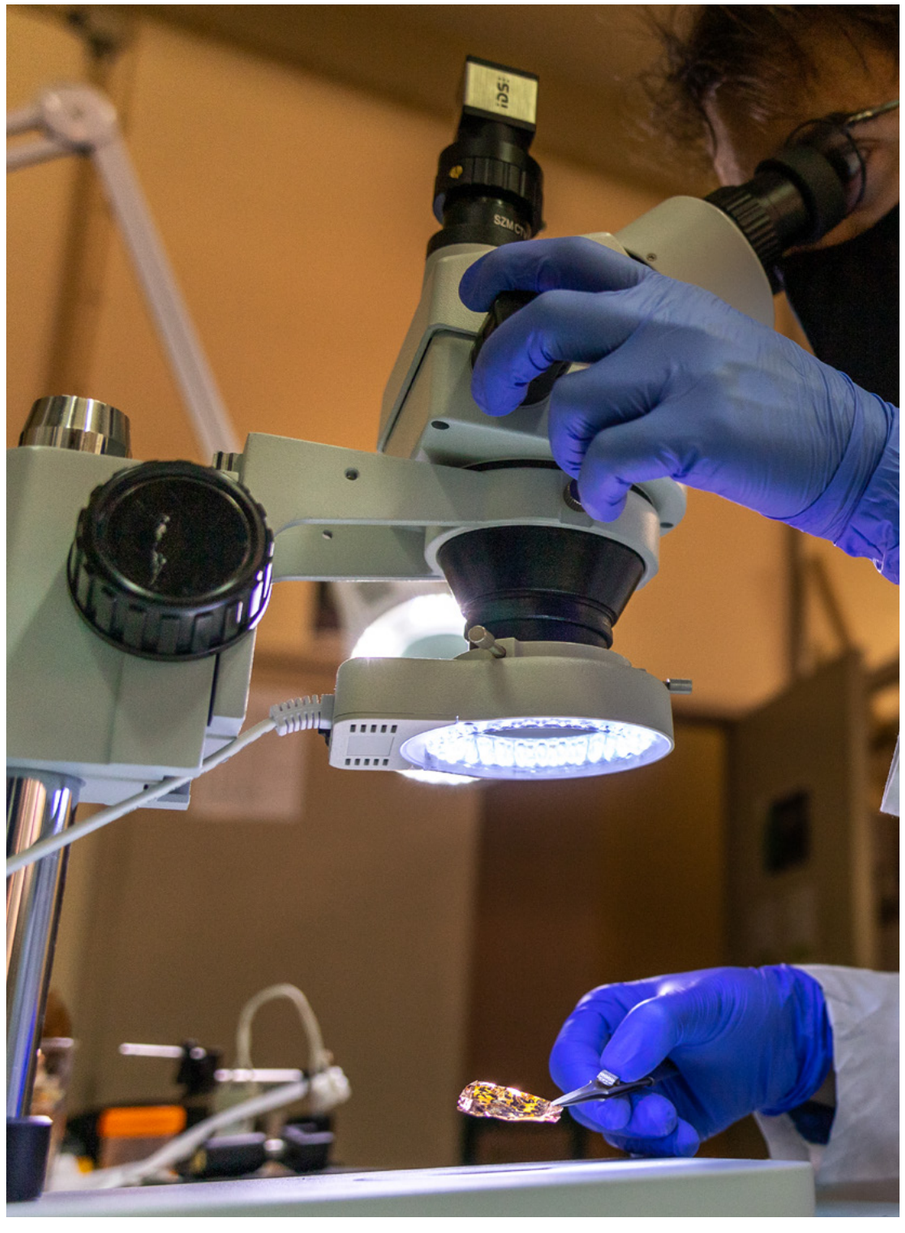
Promover a comunicação

A estratégia de comunicação terá como documento de referência o Plano de Comunicação e Promoção da Universidade de Aveiro, que se baseará no levantamento, análise e identificação de melhorias necessárias nas práticas atuais de comunicação e promoção da Universidade e na identificação de recursos e produtos a potenciar.

Terá como referencial as boas práticas internacionais, incluindo as da Comissão Europeia. Investir-se-á na identificação de novos meios e canais de comunicação e promoção. A partir deste documento estratégico, afeto aos Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas, resultarão linhas orientadoras para a elaboração dos planos de ação para a comunicação e promoção da Universidade em todas as vertentes da sua missão.

Será dada particular atenção à comunicação interna, de forma a otimizar a correspondência com as partes interessadas.

A estratégia de comunicação buscará uma maior coerência da imagem institucional e a consolidação da identidade a usar nos diferentes suportes de comunicação (e.g., modelos para apresentações e realização de vídeos institucio-



nais, ou assinatura de e-mail). O processo desenvolver-se-á a partir das logomarcas das unidades orgânicas, no contexto da campanha "Um de todos", de forma a que cada unidade tenha um lugar na identidade visual institucional.

Complementando a estratégia de captação de novos estudantes, nacionais e internacionais, serão realizadas ações de divulgação dos conteúdos do Portal e dos indicadores institucionais, nomeadamente os utilizados pelos *rankings*, dado que esta informação é muitas vezes tida em conta na promoção das instituições. Pela sua relevância e singularidade, serão ainda promovidas ações de divulgação do capital natural dos *campi*.

Promover e valorizar a qualidade

O Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) visa melhorar a qualidade e os padrões de ensino-aprendizagem, investigação, inovação e serviço à comunidade, com o objetivo global de promover e melhorar continuamente a qualidade das principais atividades e da instituição como um todo.

A promoção da qualidade será suportada por um conjunto de iniciativas, a desenvolver em articulação com as partes interessadas, de forma a considerar a diversidade de soluções e dar espaço à inovação e a processos participativos e transformativos de perceção e de garantia da qualidade e de melhoria contínua.

São exemplos relevantes a atualização do Manual da Qualidade, um documento estratégico que será amplamente divulgado entre a comunidade; a atividade do Fórum para a Qualidade; ou a estrutura de "Auditoria Interna", nomeadamente como meios de promover a garantia da qualidade, os processos e os resultados da Universidade.

A perceção e valorização da qualidade também se traduzirá na melhoria dos conteúdos do Portal da Universidade de Aveiro, nomeadamente na área da oferta formativa; na disponibilização de indicadores em todas as áreas de missão da Universidade e dos serviços de suporte, nomeadamente os serviços financeiros, de gestão técnica e recursos humanos; e nos conteúdos em língua inglesa, incluindo naturalmente os relativos à Universidade ECIU.

A contribuição para o processo de melhoria contínua decorrerá com base na partilha de boas práticas e de evidências resultantes da criação de ciclos de gestão PDCA (Planear, Executar, Verificar e Atuar), sendo complementada por ações específicas de formação e de capacitação dos intervenientes.

Ciência Cidadã

A Universidade de Aveiro, enquanto instituição próxima da sociedade, tem contribuído para cativar os mais jovens para a ciência e para o conhecimento, através da Fábrica Centro de Ciência Viva e de diversas iniciativas que ocorrem ao longo do ciclo académico. Arriscar perder talentos, sobretudo no atual contexto demográfico, seria totalmente incompreensível.

Mas o envolvimento na ciência pode e deve alargar-se também a outros escalões etários. Por isso, promoveremos também o envolvimento dos diferentes agentes sociais (comunidade académica e científica, setor empresarial, terceiro setor, sociedade civil) na construção colaborativa do conhecimento, através do desenvolvimento de projetos de investigação em Ciência Cidadã, abertos a todos, em ambiente de cocriação.

A Ciência Cidadã consiste no envolvimento dos cidadãos em atividades de investigação científica, para as quais contribuem ativamente com o seu esforço intelectual, com o seu conhecimento ou com as suas ferramentas e recursos, com vantagens para todos os envolvidos.

Indicadores e metas

Indicador	Meta
Número de novas camas Número de camas reabilitadas	Aumentar em 40% Aumentar em 50%
Espaços de ensino, investigação e uso geral	3
Número de ações de formação e capacitação cultural	5
Número de praticantes de atividade física e desporto	Aumentar em 10%
Consolidação da imagem e identidade institucional	Coerência plena no uso das logomarcas e identidade
Índice de bem-estar	Pontuação global ≥ 5
Avaliação do estado emocional	Pontuação ≥ 1,2
Taxa de preenchimento de vagas em cursos de mestrado	Aumentar em 10 pontos percentuais
Taxa de preenchimento de vagas em cursos não conferentes de grau	Aumentar em 10 pontos percentuais
Peso relativo dos estudantes internacionais de nacionalidades menos representadas	Aumentar em 10 pontos percentuais
Percentagem de estudantes que concluem na duração normal do curso ou em mais um ano	Aumentar em 5 pontos percentuais
Implementação do SIGQ em todas as áreas de missão	Aumentar em 50% a implementação de ciclos de gestão PDCA
Número de títulos de “Embaixadores Alumni” atribuídos	50 novos títulos
Número de antigos alunos registados na plataforma Alumni	2.000 novos registos
Número de estudantes apoiados financeiramente no âmbito da rede Alumni	Superar 15 estudantes
Número de estudantes apoiados (preparação curricular, saídas profissionais)	Duplicar número
Número de concursos de provas de conceito	Um concurso anual
Feiras temáticas	Uma feira anual

6.

Dimensão financeira

Diversificar o financiamento

Reforçar a investigação

O reconhecimento externo da Universidade de Aveiro como uma universidade de investigação e a posição de relevo que assume hoje a nível nacional, europeu e mundial deve-se à qualidade dos resultados da investigação desenvolvida pela comunidade científica.

É de primordial importância continuar a envidar todos os esforços no sentido da consolidação do compromisso com a investigação e da afirmação do seu impacto. Mas é também fundamental conseguir recursos para alavancar as áreas de investigação consideradas estratégicas.

Para o conseguir, reforçaremos o apoio à captação de financiamento altamente competitivo e de impacto mundial, como é o caso do Horizonte Europa, com especial destaque para as Bolsas do *European Research Council*.

O reforço de meios internos, em conjugação com o conhecimento existente nas redes europeias em que a Universidade está envolvida, sem excluir o recurso a consultoria externa, reveste-se de inegável interesse estratégico. Permitirá aumentar o número de candidaturas bem sucedidas e envolver candidatos integrados em unidades de investigação que de outra forma não submeteriam candidaturas desta natureza.

O programa *Widening Participation and Strengthening the European Research Area* enquadra-se na estratégia da Comissão Europeia de alcançar um ecossistema europeu de investigação e inovação integrado e coeso na União Europeia. O programa é inclusivo, uma vez que todos podem participar e todos podem beneficiar.

É bem conhecido que as disparidades existentes em termos de investigação e inovação entre os países líderes e os países em expansão (*Widening Countries*, conjunto que inclui Portugal), não facilitam o progresso da União Europeia como um todo.

O fortalecimento das ligações entre investigação e inovação e a cooperação institucional podem produzir investigação de elevada qualidade, contribuindo para superar as disparidades. O contacto com redes de excelência mais amplas capacita os sistemas de investigação e inovação dos *Widening Countries*, tornando-os mais fortes, permitindo que a União Europeia avance como um todo.

A participação da Universidade de Aveiro neste programa é de crucial importância. Das várias iniciativas e subprogramas, destacam-se os seguintes:

Twinning – pretende-se, através da interação com a coordenação das várias unidades de investigação e laboratórios associados, em articulação com as suas estruturas de apoio e o Gabinete de Apoio à Investigação, fomentar a participação de diferentes grupos de investigação, tirando partido das redes em que a Universidade de Aveiro está envolvida, e em particular da Universidade ECIU.

Há experiência acumulada, uma vez que existem quatro projetos desta natureza já em execução. Adicionalmente, promover-se-á a cooperação entre os vários projetos em curso no sentido de beneficiar a comunidade com ações de capacitação, incluindo docentes, investigadores, estudantes e gestores de ciência;

Teaming – este subprograma apoia a criação de novos Centros de Excelência em países *Widening*, com base em parcerias estratégicas com instituições de liderança internacional. Uma vez estabelecidos, os Centros de Excelência funcionam como catalisadores capazes de atrair os melhores talentos. Uma das apostas da Universidade de Aveiro será a criação de um Centro de Excelência na área da bioengenharia de materiais híbridos, envolvendo uma rede de outros centros de investigação, assim como empresas, hospitais e outros parceiros, de forma a poder responder a desafios societais complexos na área da saúde;

ERA Chair – a criação de um grupo de investigação permanente e altamente qualificado numa determinada área científica, liderado por um investigador de renome internacional (*ERA Chair*), permite assegurar a excelência de forma sustentada, promover a visibilidade da instituição e a sua integração no Espaço Europeu da Investigação, e fomentar a captação de financiamento em contextos muito competitivos. A experiência adquirida na coordenação da *ERA Chair* em curso na Universidade de Aveiro na área da economia ambiental e gestão dos recursos naturais reveste-se da maior importância para a transferência de conhecimento com vista a novas candidaturas estratégicas. A Universidade de Aveiro apostará na criação de duas *ERA Chair*, uma na área da inteligência artificial e outra na área da saúde, nas quais serão envolvidas todas as unidades relevantes.

Estes esforços não invalidam a manutenção do apoio no âmbito de outros projetos nacionais e internacionais. Não obstante, serão definidas prioridades com vista à implementação das estratégias da instituição. Serão feitos esforços para sensibilizar a comunidade académica para a importância da diversificação de fontes de financiamento e para a importância da cooperação como forma de preparar propostas mais competitivas. O objetivo é evitar a penalizante dispersão de esforços despendidos em conjuntos numerosos de propostas, mas de baixa probabilidade de sucesso.

A capacidade para levar a cabo este programa depende da existência de recursos humanos altamente qualificados, da sua contínua capacitação, e da capacidade de atrair novos recursos. Nesta perspetiva, e sem descurar a sustentabilidade financeira da Universidade, ter-se-á de continuar a apostar no recrutamento, valorização e desenvolvimento das carreiras e da capacidade instalada na universidade, o que passará pela:

- contratação de mais gestores de projeto, para apoio profissional na gestão de projetos europeus, libertando os investigadores e docentes do peso administrativo;
- rejuvenescimento e criação de oportunidades de progressão na carreira docente, mas também pela existência de um plano de formação dos docentes em início de carreira;
- apoio institucional com vista à preparação de candidaturas mais fortes a submeter no âmbito dos programas CEEC Individual e CEEC institucional, assim como às ações Marie Curie;
- apoio institucional na preparação de candidaturas a grandes projetos europeus (e.g. *ERA Chair*) e *Bolsas ERC*;
- obtenção do selo de excelência *Human Resources Strategy for Researchers* – HRS4R.

A realização de investigação de excelência capaz de atrair novos financiamentos e de ser sustentável tendo em vista a prestação de serviços à comunidade científica e à sociedade requer a existência de equipamentos e infraestruturas de ponta. A Universidade de Aveiro está também fortemente envolvida e empenhada na procura de soluções para este desiderato, de importância estratégica. Em particular será de referir:

- a construção de um edifício para alojar o Centro Académico Clínico Egas Moniz Health Alliance, que permitirá desenvolver investigação clínica em colaboração com todos os parceiros do Centro, para além de facilitar uma oferta diferenciadora em termos de ensaios clínicos, e que constituirá o espaço para a formação graduada e pós-graduada da área da saúde, complementando os edifícios da Escola Superior de Saúde e do Departamento de Ciências Médicas;
- a construção de um edifício interdisciplinar de investigação, que terá por objetivo suprir as necessidades existentes, e onde poderão coexistir investigadores e projetos de investigação das diversas áreas da Universidade.

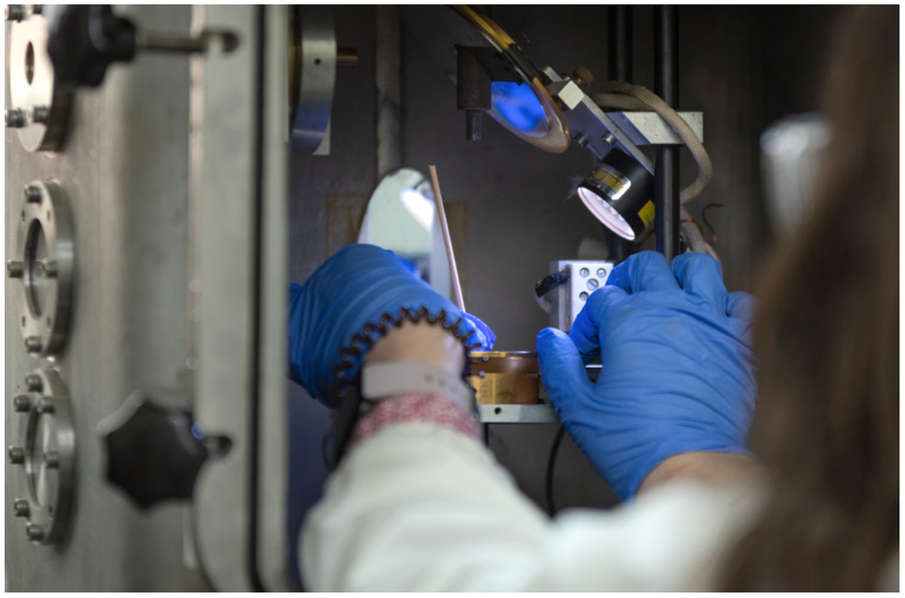
Será lançado um programa de renovação e aquisição de equipamentos científicos e de reforço de equipas de investigação, este através da atribuição de bolsas de doutoramento, que complementará o programa de bolsas de doutoramento da Universidade de Aveiro, já existente. O acesso será por concurso interno, permitindo-se que cada unidade opte entre o reforço da equipa e o equipamento, tendo em conta a suas necessidades.

Contribuir ativamente para o desenvolvimento regional e nacional

A Universidade de Aveiro tem mantido desde a sua génese uma relação de proximidade com a região onde se insere, contribuindo para o seu desenvolvimento através da formação de quadros altamente qualificados, mas também pela colocação do conhecimento ao serviço da sociedade.

É de interesse estratégico para a Universidade de Aveiro e para a sua sustentabilidade financeira sinalizar, avaliar e valorizar tecnologias com potencial de transferência para as empresas, dando atenção às matérias relativas à propriedade intelectual, de forma a promover a cooperação e a diversificação das receitas.

A UACOOPERA – Unidade Transversal para a Cooperação com a Sociedade tem por missão apoiar os investigadores, comunicar competências de investigação e inovação, interagir com as



empresas, gerir e valorizar a propriedade intelectual e facilitar a criação de empresas baseadas em conhecimento gerado na Universidade.

Atua num conjunto de áreas de cooperação (agroalimentar; arte e cultura; energia e ambiente; floresta; mar; produtos e processos industriais; saúde; tecnologias de informação, comunicação e eletrónica; territórios, desenvolvimento, habitat e educação).

Os coordenadores científicos das diversas áreas de cooperação asseguram a ligação entre os investigadores da Universidade de Aveiro e as entidades externas, identificando oportunidades e promovendo uma eficaz transferência de tecnologia, materializada através de projetos conjuntos, prestação de serviços ou licenciamento.

Com o início de um novo ciclo de programação europeu, a definição de novas prioridades e orientações estratégicas dos instrumentos de financiamento europeu (tanto no âmbito dos quadros nacionais e regionais, como nos programas da União Europeia), será de vital importância para a Universidade. Este processo, pela natureza dos próprios instrumentos, implicará uma atenção e envolvimento da Universidade no desenho e negociação de prioridades de políticas públicas, particularmente nas oportunidades de financiamento e nos incentivos ao desenvolvimento regional.

O fortalecimento da cultura de cooperação e transferência depende fundamentalmente da comunidade académica e do interesse e qualidade dos instrumentos de cooperação e de relacionamento com o exterior ao seu alcance.

A Universidade de Aveiro tem vindo a desenvolver mecanismos inovadores de cooperação com o tecido económico e social e diversas instituições públicas regionais, com destaque para o apoio à criação e desenvolvimento de empresas (*spinoffs*) capazes de aplicar os resultados de investigação gerados no seio da Universidade, criando assim valor social e económico.

Para promover a cultura de cooperação e transferência, a UACOOPERA tem vindo a dar-se a conhecer interna e externamente, ajudando a identificar resultados de investigação com potencial de transferência, para que conjuntamente com as respetivas equipas de investigação se possam definir estratégias de comunicação, proteção e transferência.

Há um conjunto de instrumentos e iniciativas já em desenvolvimento que resultam desta visão. Os concursos de provas de conceito, a Estrutura de Projeto criada para promover a aproximação entre empresas e investigadores (a propósito das Agendas do PRR), a participação da Universidade no Parque de Ciência e Inovação e o papel da Design Factory Aveiro são exemplos.

A criação da Zona Livre Tecnológica de Aveiro, em parceria com as Câmaras Municipais de Aveiro e de Ílhavo, com o Parque de Ciência e Inovação, o Porto de Aveiro, empresas, *clusters* e entidades reguladoras, abre novas áreas de intervenção com elevado interesse estratégico. O objetivo é criar condições para se desenvolverem equipamentos, serviços, aplicações e modelos em diferentes âmbitos tecnológicos, com enfoque nas telecomunicações. Pretende-se também captar recursos humanos e projetos de dimensão internacional, contribuindo para a atração de investimento estrangeiro para teste de produtos em ambiente próximo do real, bem como facilitar a participação de agentes portugueses em programas internacionais.

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

O crescimento acentuado ao longo do quadriénio anterior dos projetos envolvendo empresas é a prova de que o desenvolvimento desta linha estratégica tem, para além de outros benefícios, um impacto muito positivo na sustentabilidade financeira da Universidade.

Reforçar o empreendedorismo

A promoção do empreendedorismo reveste-se de interesse estratégico para a Universidade e para a sociedade, pelo seu impacto regional e global. Fomentar o empreendedorismo em todos os níveis formativos, e em especial nos mais avançados, aumenta a taxa de retenção regional de talento, o que tem impacto positivo no desenvolvimento empresarial e no crescimento económico, contribuindo também para a consolidação de um ecossistema de inovação mais competitivo, do qual a sociedade em geral, a região e a própria Universidade poderão posteriormente retirar benefícios.

Esta tem sido uma aposta da Universidade de Aveiro nos últimos anos. Deverão desen-

volver-se ao longo do quadriénio ações de sensibilização e de comunicação que permitam um efetivo trabalho em rede e consolidem uma imagem concertada e coerente do empreendedorismo na Universidade. A criação de um espaço físico que facilite aos empreendedores o trabalho das suas ideias de negócio, beneficiando do apoio permanente da UACOOPERA, da Associação Académica da Universidade de Aveiro e outras estruturas, será um passo importante.

A promoção do empreendedorismo na Escola Doutoral deve partir da identificação de potenciais inovadores logo no início do seu percurso. Ações como a Semana do Empreendedorismo deverão merecer especial atenção, de forma a congregar mais interlocutores e estimular a participação de mais estudantes.

Há um conjunto de outras ações estrategicamente importantes para promover o empreendedorismo, que incluem ações de capacitação, o Laboratório de Empreendedorismo, o programa de aceleração e concursos de ideias de negócio e financiamento de provas de conceito, essenciais para estimular o aparecimento e validar a implementação de novos projetos empreendedores. Relativamente à sustentabilidade financeira da atividade, é de sublinhar que há projetos financiados já em curso que apoiarão várias destas ações.

Mecenato e fundo autónomo

A soma das receitas previstas nos orçamentos da Universidade de Aveiro excede consideravelmente o montante da dotação proveniente do orçamento de estado. Nos últimos dois anos, a Universidade obteve de outras fontes valores entre 1,3 e 1,5 euros por cada euro proveniente do orçamento do estado. A diversificação de receitas continuará a ter grande importância para a sustentabilidade financeira da instituição.

Os donativos são uma das receitas possíveis. Poderão situar-se na esfera legal do mecenato, com vantagens óbvias para a universidade e benefícios fiscais para os mecenas, desde que não impliquem contrapartidas ou obrigações com as entidades envolvidas, sejam estas públicas ou privadas.

As doações em contexto de mecenato podem partir de entidades cuja atividade se situe nas áreas social, cultural, ambiental, científica, tecnológica, desportiva ou educacional. Em qualquer dos casos, o mecenato pode contribuir de forma importante para a intensificação da atividade da universidade. Importa, por isso, dispor de todos os mecanismos apropriados e convenientes para o efeito.

A criação de um fundo autónomo, como previsto no Programa de Ação para o Quadriénio, serviria este objetivo estratégico da Universidade. O fundo será dotado de capacidade de gestão autonomizada e permitirá abrigar financiamentos futuros no âmbito do mecenato, a bem do exercício da missão da Universidade.

Indicadores e metas

Indicador	Meta
Número de projetos com o setor empresarial	Ultrapassar 200 projetos (quadriénio)
Índice de autonomia orçamental	Manter acima de 1,5 (anual)
Número de novas empresas incubadas	20
Número de *spinoffs* criadas	10
Número de novas ideias de negócio apoiadas	30

7.

Dimensão ambiental

Respeitar o passado, respeitar o futuro

Ambição orientada para o futuro

A dimensão ambiental tem inegável interesse estratégico para uma instituição voltada ao futuro. A Universidade de Aveiro revê-se nas ideias basilares da sustentabilidade, que vão ao encontro de um princípio de justiça intergeracional: a necessidade de conciliar o bem-estar de uma geração com o bem-estar das gerações seguintes.

O plano estratégico institucional para o quadriénio que agora termina já dava destaque à sustentabilidade ambiental, à qual era maioritariamente dedicada uma das três linhas estratégicas. Ao longo desse quadriénio, a Universidade de Aveiro trabalhou para reduzir o impacto ambiental direto e indireto da sua atividade.

Para este quadriénio, a ambição é maior. A visão para a sustentabilidade acarreta novos desafios e inovação transformadora. Só assim poderemos contribuir para a concretização dos compromissos globais de implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pelas Nações Unidas para 2030, do Pacto Ecológico Europeu para 2030 e da neutralidade carbónica em 2050, e do Plano Nacional Energia e Clima 2030.

No sentido de apoiar a realização dos objetivos e mandatos das Nações Unidas, a Universidade de Aveiro associou-se à *United Nations Academic Impact* (UNAI), uma iniciativa que visa alinhar as instituições de ensino superior com os objetivos das Nações Unidas, nomeadamente procedendo ao mapeamento e análise da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas suas áreas de missão, mais concretamente na oferta formativa, na investigação e na cooperação com a sociedade.

No âmbito da contribuição da Universidade para a neutralidade carbónica, será dada continuidade ao desenvolvimento da Calculadora de Pegada Universitária, que permitirá identificar áreas de intervenção para reduzir o impacto ambiental da atividade.

Encontro de gerações

No âmbito do desenvolvimento da Calculadora de Pegada Universitária, serão desenvolvidas ações conjuntas com a Associação Académica da Universidade de Aveiro de forma a aumentar a resolução espacial da ferramenta e o potencial impacto das medidas de mitigação da pegada.

Estas ações serão importantes para promover o encontro de gerações em torno dos desafios para a sustentabilidade, a responsabilidade social e a ação climática. A calculadora permitirá, no campo da sustentabilidade, "pensar e antecipar realidades", fomentando o diálogo intergeracional.

Compromisso *Nature Positive*

No contexto das suas atividades em matéria de sustentabilidade e biodiversidade, a Universidade submeteu o seu Compromisso *Nature Positive*, comprometendo-se a:

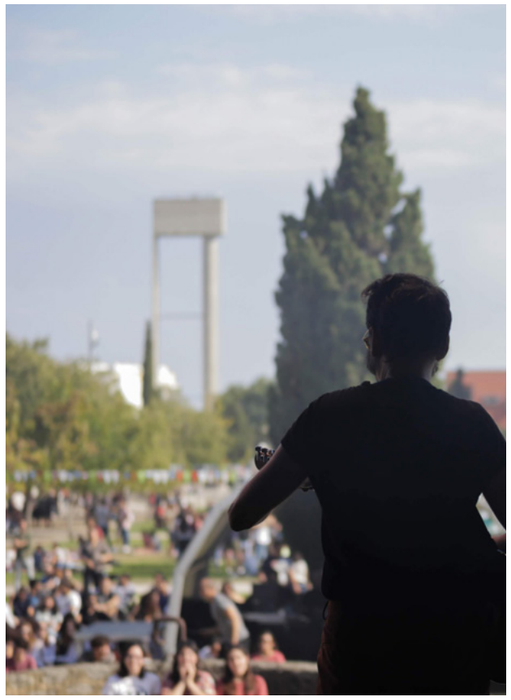
- determinar uma linha de base do seu impacto na biodiversidade;
- estabelecer metas específicas, limitadas no tempo e mensuráveis, para que o impacto na biodiversidade se torne positivo;
- realizar ações segundo a Hierarquia da Conservação, e
- reportar anualmente, de forma transparente, o seu progresso.

Neste âmbito, será iniciada a compilação e sistematização do capital natural dos *campi* para integração numa plataforma digital que ficará disponível no Portal da Universidade. Pretende-se que o portal seja visto como "um livro aberto da diversidade biológica dos *campi*".

Tornar a sustentabilidade um desígnio de todos

O Fórum para a Sustentabilidade, com competências consultivas quanto à promoção da sustentabilidade das atividades de ensino, cooperação com a sociedade, investigação e inovação, e gestão, desempenhará um papel semelhante ao Fórum para a Qualidade, criado no quadriénio anterior.

A promoção da sustentabilidade, nas suas vertentes ambiental, económica e social, é estruturante da atividade da Universidade de Aveiro, e nesse âmbito será desenvolvido o Manual para a Sustentabilidade, contendo a política institucional para a sustentabilidade, a responsabilidade social e a ação climática.



O documento incluirá as linhas orientadoras para a promoção da sustentabilidade e da responsabilidade social na comunidade académica, bem como da gestão e implementação do Sistema de Gestão Ambiental. O Manual apoiará o desenvolvimento de planos de ação específicos, nomeadamente o guião para a implementação do Sistema de Gestão Ambiental, que incluirá informação técnica dirigida às entidades gestoras do património natural da Universidade, bem como informação dirigida à comunidade académica. Em articulação com o Fórum para a Sustentabilidade, serão desenvolvidas ações de definição, recolha e sistematização de indicadores de sustentabilidade e de responsabilidade social, que serão integrados no Portal de Indicadores.

Será promovida a participação ativa da comunidade na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas para 2030 e nas metas estabelecidas pela Comissão Europeia no contexto do Pacto Ecológico Europeu para 2030 e da neutralidade carbónica em 2050.

Fazer da sustentabilidade um desígnio de todos também implica formação, que será planeada em articulação com o Fórum para a Sustentabilidade, de forma a aumentar a literacia na área da Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Ação Climática.

Esta formação será dirigida a toda a comunidade (estudantes, bolseiros, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão) e dará a conhecer, sob diversas perspetivas, os desafios societais decorrentes da crise climática e das alterações globais, promovendo a participação ativa no desenvolvimento de soluções transformadoras em prol da Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Ação Climática.

Indicadores e metas

Indicador	Meta
Pegada Universitária (Calculadora EUSTEPS)	Reduzir em 10%