

Artur Manuel Soares da Silva
Candidatura a Reitor
da Universidade de Aveiro
Programa de Ação
2026-2030



Crescer com sustentabilidade
Juntos somos mais fortes



Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Enquadramento da candidatura | 7 |
| 1.1. Motivação | 8 |
| 1.2. Perfil | 11 |
| 2. Uma visão para a universidade de aveiro: posicionamento, desafios e oportunidades | 13 |
| 3. Principais linhas do programa de ação | 22 |
| 3.1. Bem-estar e vida na UA | 24 |
| 3.1.1. Enquadramento e desafios | 24 |
| 3.1.1.1. Infraestruturas e espaços: o campus como lugar de aprendizagem e de vida | 25 |
| 3.1.1.2. A centralidade do tempo: o equilíbrio vida-trabalho como condição de excelência | 25 |
| 3.1.1.3. Bem-estar como cultura: dignidade, direitos, liberdade académica e inclusão | 26 |
| 3.1.1.4. Desporto, cultura e lazer: bem-estar como ecossistema de vida universitária | 26 |
| 3.1.1.5. Pessoas e carreiras: rejuvenescimento, retenção de talento e acolhimento | 27 |
| 3.1.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas | 28 |
| 3.1.2.1. Primeiro compromisso: combate a todas as formas de discriminação e práticas abusivas | 28 |
| 3.1.2.2. Segundo compromisso: acessibilidade e inclusão | 29 |
| 3.1.2.3. Terceiro compromisso: sucesso e bem-estar dos estudantes | 30 |
| 3.1.2.4. Quarto compromisso: formação contínua e valorização do pessoal TAG | 31 |
| 3.1.2.5. Quinto compromisso: apoio e valorização do pessoal investigador | 32 |
| 3.1.2.5.1. Apoio e valorização do corpo docente | 33 |
| 3.1.2.6. Sexto compromisso: eficácia, eficiência e racionalização dos serviços de apoio técnico | 34 |
| 3.1.2.7. Sétimo compromisso: sustentabilidade | 35 |
| 3.1.2.8. Oitavo compromisso: saúde integral da comunidade UA | 36 |
| 3.1.3. Quadro de implementação 2026–2030 | 38 |
| 3.2. Comunicação como eixo estruturante da governação | 39 |
| 3.2.1. Enquadramento e desafios | 39 |
| 3.2.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas | 43 |
| 3.2.2.1. Primeiro compromisso: consolidação de uma comunicação institucional integrada e estratégica | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.2.2. Segundo compromisso: reforço da comunicação interna como pilar de coesão e participação | 46 |
| 3.2.2.3. Terceiro compromisso: afirmação da comunicação de ciência como responsabilidade institucional estratégica | 47 |
| 3.2.2.4. Quarto compromisso; transformação do ecossistema comunicacional para uma comunicação inteligente, orientada por dados e inteligência artificial | 38 |
| 3.2.3. Quadro de implementação 2026–2030 | 50 |
| 3.3. Excelência científica assente numa abordagem inter, multi e transdisciplinar | 51 |
| 3.3.1. Enquadramento e desafios | 51 |
| 3.3.2. Compromissos UA 2030 – instrumentos e ações concretas | 53 |
| 3.3.2.1. Primeiro compromisso: reforçar a excelência científica e a sustentabilidade do sistema de investigação | 53 |
| 3.3.2.2. Segundo compromisso: promover a investigação inter, multi e transdisciplinar orientada a grandes desafios | 56 |
| 3.3.2.3. Terceiro compromisso: criar programas de atração, desenvolvimento e retenção de talento científico | 58 |
| 3.3.2.4. Quarto compromisso: consolidar políticas de ciência aberta, gestão de dados e integridade científica | 59 |
| 3.3.2.5. Quinto compromisso: reforçar a internacionalização da investigação | 61 |
| 3.3.3. Quadro de implementação 2026–2030 | 62 |
| 3.4. Uma UA pedagogicamente distintiva, exigente e transformadora | 63 |
| 3.4.1. Enquadramento e desafios | 63 |
| 3.4.1.1. Lideranças em Educação: políticas, pessoas e contextos | 64 |
| 3.4.1.2. Capacidades: pessoas e infraestruturas como condições de possibilidade | 65 |
| 3.4.1.3. Oportunidades de aprendizagem: excelência, flexibilidade, interdisciplinaridade, responsabilidade social | 66 |
| 3.4.1.4. Histórias de aprendizagens: sucesso, responsabilidade e cidadania | 67 |
| 3.4.1.5. Qualidade do ensino e das aprendizagens: aprendizagem institucional contínua como tarefa de todos | 67 |
| 3.4.1.6. Uma UA pedagogicamente distintiva | 68 |
| 3.4.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas | 69 |
| 3.4.2.1. Primeiro compromisso: capacitação e valorização das lideranças estratégicas em educação | 69 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4.2.2. Segundo compromisso: integração sistémica de processos | 70 |
| 3.4.2.3. Terceiro compromisso: investimento humano e investimento material | 71 |
| 3.4.2.4. Quarto compromisso: construção uma identidade pedagógica comum e modelos pedagógicos disciplinares | 72 |
| 3.4.2.5. Quinto compromisso: aprendizagens ao longo da vida e o movimento das microcredenciais | 74 |
| 3.4.2.6. Sexto compromisso: sucesso escolar | 75 |
| 3.4.2.7. Sétimo compromisso: desenvolvimento integral dos estudantes | 76 |
| 3.4.2.8. Oitavo compromisso: gestão da qualidade do ensino e aprendizagem baseada em evidência | 77 |
| 3.4.3. Quadro de Implementação | 79 |
| 3.5. Cultura, artes e património | 81 |
| 3.5.1. Enquadramento e desafios | 81 |
| 3.5.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas | 86 |
| 3.5.2.1. Primeiro compromisso: consolidar o sistema de governação da cultura, das artes e do património | 86 |
| 3.5.2.2. Segundo compromisso: reforçar o financiamento, a avaliação e o posicionamento nacional e europeu das artes, humanidades e património | 87 |
| 3.5.2.3. Terceiro compromisso: afirmar a multiculturalidade da comunidade académica como um dos valores estruturantes da política cultural da UA | 89 |
| 3.5.2.4. Quarto compromisso: estruturar a gestão integrada do património imaterial, documental, museológico e edificado | 91 |
| 3.5.3. Quadro de implementação 2026–2030 | 93 |
| 3.6. A UA no mundo | 94 |
| 3.6.1. Enquadramento e desafios | 94 |
| 3.6.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas | 97 |
| 3.6.2.1. Primeiro compromisso: afirmar a internacionalização como prioridade estratégica e como instrumento de qualidade institucional | 98 |
| 3.6.2.2. Segundo compromisso: mobilidade internacional - reciprocidade, inclusão e transformação | 100 |
| 3.6.2.3. Terceiro compromisso: fortalecimento de parcerias estratégicas internacionais e a ECIU: redes com consequência real | 101 |
| 3.6.2.4. Quarto compromisso: produção de conhecimento em língua portuguesa - CPLP como eixo estratégico | 102 |

| | |
|--|------------|
| 3.6.3. Quadro de implementação 2026–2030 | 104 |
| 3.7. Cooperação, criação e partilha de conhecimento | 105 |
| 3.7.1. Enquadramento e desafios | 105 |
| 3.7.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas | 107 |
| 3.7.2.1. Primeiro compromisso: institucionalizar a cooperação como política estratégica da Universidade | 107 |
| 3.7.2.2. Segundo compromisso: reforçar a capacidade institucional de mediação, interdisciplinaridade e integridade académica | 110 |
| 3.7.2.3. Terceiro compromisso: cooperação para inovação e desenvolvimento económico | 111 |
| 3.7.2.4. Quarto compromisso: cooperação com o setor público e a sociedade civil | 114 |
| 3.7.3. Quadro de implementação 2026–2030 | 117 |
| 3.8. Qualidade como sistema de confiança e melhoria contínua | 118 |
| 3.8.1. Enquadramento e desafios | 118 |
| 3.8.1.1. O que a UA já tem e já fez | 118 |
| 3.8.1.2. Desafios 2026–2030: maturidade, consequência e confiança | 119 |
| 3.8.2. Compromissos UA 2030 – instrumentos e ações concretas | 121 |
| 3.8.2.1. Primeiro compromisso: SIGQ-UA com consequência – decisão, ação, verificação e aprendizagem | 121 |
| 3.8.2.2. Segundo compromisso: Manual da Qualidade e a apropriação – qualidade compreensível, praticável e distribuída | 122 |
| 3.8.2.3. Terceiro compromisso: qualidade pedagógica consequente – curso como um todo e melhoria verificável | 122 |
| 3.8.2.4. Quarto compromisso: qualidade da oferta não conferente de grau – subsistema ágil, integrado e consequente | 123 |
| 3.8.2.5. Quinto compromisso: qualidade nos serviços – previsibilidade, transparência e redução de fricção | 124 |
| 3.8.2.6. Sexto compromisso: qualidade local em rede – planos anuais, dashboards e auditorias com aprendizagem | 125 |
| 3.8.2.7. Sétimo compromisso: ECIU integrada no SIGQ-UA – capacidade UA para operar com confiança, sem duplicação | 126 |
| 3.8.3. Quadro de implementação 2026–2030 | 128 |



1. ENQUADRAMENTO DA CANDIDATURA

1.1. Motivação

Apresento a minha candidatura a Reitor movido por um sentido de dever para com a Universidade de Aveiro (UA). Quero retribuir o muito que a instituição me deu a nível pessoal, académico e profissional. Sinto que os meus mais de 38 anos de experiência científico-pedagógica, mas também de direção e gestão académica, podem ser úteis à UA. Acredito, com convicção, que a UA pode dar um novo salto coletivo nos próximos anos: no ensino e aprendizagem, na investigação, na inovação e na forma como interagimos com as pessoas e o território que servimos, mas também na forma como impactamos no Mundo. Faço-o com sentido de responsabilidade, mas também com entusiasmo, comprometendo-me a liderar a Universidade com a energia necessária para enfrentar os desafios de uma década que já começou a transformar profundamente o ensino superior.

A UA nasceu com uma cultura de fazer diferente — aberta, colaborativa, exigente e muito ligada à Região e ao mundo. Esta cultura continua a representar uma vantagem competitiva, mas vivemos um tempo em que as mudanças são vertiginosas. A inteligência artificial está a alterar a forma como se aprende e se trabalha, está a transformar radicalmente o nosso quotidiano, impactando diretamente em questões éticas, na economia e na segurança, gerando simultaneamente oportunidades e riscos.

A competição por talento científico e académico intensifica-se, mas questões como o custo de vida, o alojamento e a saúde mental estão a condicionar escolhas académicas e trajetórias de estudo. A Europa pede impacto, internacionalização e colaboração — mas com integridade, qualidade e prestação de contas. Para enfrentarem e ultrapassarem os desafios elencados, as universidades precisam de uma visão e de delinear uma estratégia, mas, precisam sobretudo de uma grande capacidade de implementação: alinhar e mobilizar a comunidade, definir prioridades, medir resultados e avaliar impacto e melhorar de forma contínua.

Candidato-me porque acredito que a UA tem tudo para ser uma dessas universidades de referência: pela capacidade das pessoas e cultura de proximidade, pela qualidade científica, pela história de inovação, pela ligação à região e pela crescente projeção internacional. Candidato-me também porque considero que reúno condições únicas para servir este projeto com experiência, legitimidade e capacidade de mobilização.

O meu percurso foi construído com e na UA. A minha ligação à UA não é circunstancial: é uma história de vida académica e institucional. Iniciei o meu percurso na UA ainda nos anos 80, como monitor e bolseiro de iniciação à investigação no Departamento de Química, e concluí a licenciatura em Ensino de Física e Química em 1987. Em 1993, doutorei-me em Química Orgânica, com Distinção e Louvor, na UA. Desde 2001 sou Professor Catedrático do Departamento de Química.

Ao longo de décadas, vivi a UA em todas as suas dimensões: na sala de aula, no laboratório, na coordenação de projetos, na formação avançada e na governação. Assumi responsabili-

dades de gestão e liderança que me deram experiência concreta para liderar uma instituição complexa. Participei também em órgãos centrais e estruturantes da UA, e conheço, por dentro, as exigências e tensões da governação universitária: o equilíbrio entre autonomia das unidades e alinhamento institucional; entre liberdade académica e responsabilidade pública; entre ambição e limites orçamentais.

No plano científico e de representação institucional, presidi e integrei direções de várias instituições nacionais e internacionais. Ao longo do meu percurso, coordenei e participei em múltiplos projetos financiados nacionais e internacionais, contribuindo para reforçar redes de colaboração e capacidades institucionais. Recebi reconhecimentos através da atribuição de prémios e distinções nacionais e internacionais.

Mais do que uma lista de cargos, este percurso tem um significado: conheço a UA, conheço o sistema científico e o ensino superior, e tenho uma experiência prolongada de liderança, negociação e construção de comunidades — competências essenciais para um Reitor que, para além de definir estratégias, precisa de mobilizar e garantir a sua execução.

O próximo ciclo governativo pede-nos: uma UA mobilizada e que realiza. A UA precisa, agora, de um projeto mobilizador. Um projeto que não seja um conjunto de intenções, mas uma agenda com prioridades claras, metas e execução. Quero uma UA que simultaneamente: i. cuide da sua comunidade e do seu território, com ação social eficaz, bem-estar, inclusão e uma ligação conseqüente à Região e ao Mundo; ii. renove o compromisso social de promover aprendizagens significativas, e de as avaliar com rigor, num mundo em que a circulação de informação e capacidade da tecnologia são extraordinárias; e iii. reforce a competitividade científica e o impacto, com infraestruturas, talento e parcerias, sem perder integridade e autonomia. Para isso, proponho uma liderança assente em compromissos estratégicos — simples de explicar, difíceis de executar, mas exequíveis com trabalho coletivo e método, que serão apresentados mais adiante (ver Capítulo 3).

Trabalharei para que continuem a ser aproveitadas todas as possibilidades de investimento proporcionadas pelos fundos nacionais e europeus, todas as oportunidades de desenvolvimento decorrentes da transição climática e digital, da coesão social e da competitividade e todos os benefícios dos avanços tecnocientíficos, da inovação empresarial, da mobilidade e do pensamento e arte contemporâneos. Quero continuar a dignificar, com o meu trabalho e ação, a instituição prestigiada que é a UA, promover o seu efetivo desenvolvimento e comprometer a sua atividade com os destinos do nosso país e da Europa. Numa perspetiva de continuidade e de melhoria contínua, proponho-me seguir uma governação descentralizada, inclusiva e sinérgica, criando caminhos para a mudança. Vejo as unidades orgânicas e as unidades de investigação como parceiras de governação e sei que o trabalho conjunto potencia a capacidade institucional da UA. A mobilização de todos é essencial para garantir massa crítica e ganhos de escala que nos permitam suplantar os desafios de um mundo em acelerada transformação, cada vez mais complexo, competitivo e desafiante.

Candidato-me porque acredito que a UA pode ser, nos próximos anos, um modelo nacional

e europeu em três dimensões: transformação pedagógica responsável, excelência científica com impacto, e governação eficiente e humana. Não proponho um projeto de Reitoria “de gabinete”. Proponho um projeto de comunidade: com professores e investigadores, com pessoal técnico, administrativo e de gestão e serviços, com estudantes, com *alumni*, com empresas e instituições públicas, com a cidade e a região. É minha intenção, com esta candidatura, continuar a trabalhar para que a UA seja um ecossistema de aprendizagem, investigação e inovação mais coeso, sinérgico e interdisciplinar. Coordenarei uma equipa reitoral que investirá num relacionamento próximo e dialogante com todos os atores da comunidade académica, promovendo a participação ativa de todas as partes nos destinos da instituição e tornando o processo decisório mais transparente, colaborativo e subsidiário.

A UA tem uma identidade própria: é exigente, é inovadora, é colaborativa. Quero reforçar essa identidade e colocá-la ao serviço de uma agenda concreta. Quero uma universidade que motiva os seus estudantes, que cria condições para talento florescer, que produz conhecimento relevante, e que presta contas com transparência.

Apresento esta candidatura com disponibilidade total para servir a UA e com uma convicção simples: a UA não precisa de promessas vagas — precisa de uma liderança que aponte um rumo, que mobilize a comunidade e que entregue resultados.

1.2. Perfil

Artur Manuel Soares da Silva nasceu em 27 de junho de 1963, na freguesia de Alpendurada e Matos, Concelho de Marco de Canaveses, Distrito do Porto. É licenciado em Ensino de Física e Química (1987), prestou provas de capacidade científica e capacidade pedagógica (1990), doutorou-se em Química Orgânica (1993), e prestou provas de agregação em Química (1999). Foi no Departamento de Química da UA que desenvolveu toda a sua carreira académica.

Ao longo de décadas, assumiu responsabilidades de gestão e liderança que lhe deram experiência concreta para liderar uma instituição complexa: foi Diretor de Curso dos vários níveis de ensino, Presidente do Conselho Diretivo do Departamento de Química (2001–2006), responsável pela pós-graduação do Departamento de Química (2007–2018), Diretor do Programa Doutoral em Química (2007–2018), Diretor local do Programa Doutoral em Química Sustentável (2013 até à atualidade), Diretor do Mestrado em Química (2009–2018) e Presidente do Conselho da Escola Doutoral da UA (2013–2018). Desde maio de 2018 desempenha funções como ViceReitor para a Investigação, Inovação, 3º Ciclo e Acreditação dos Cursos da UA.

Participou também em órgãos centrais e estruturantes da Universidade — Assembleia da Universidade de Aveiro (1989/90 a 1992/93), Senado (2007–2008), Assembleia Estatutária (2007-2008) e Conselho Geral (2009–2017).

No plano científico e de representação institucional, presidiu à Sociedade Portuguesa de Química (2016–2023), integrou o *Executive Board* da Sociedade Europeia de Química (EuChemS) (2017–2024) e foi Presidente da *International Society of Heterocyclic Chemistry* (2022–2024).

Recebeu reconhecimentos como o Prémio Estímulo à Excelência da Fundação para a Ciência e Tecnologia (2004), a Medalha de Ouro de Mérito Cultural e Científico atribuída pelo Município de Marco de Canaveses (2011), o Prémio da Carreira da Sociedade Portuguesa de Química – Prémio Ferreira da Silva (2024), e distinções internacionais como Prémio Madinaveitia-Lourenço 2023 (Prémio Hispano-Português de Química 2023), *Fellow da European Academy of Sciences* (desde 2017), *Fellow da Chemistry Europe* (desde 2017), membro estrangeiro da *Real Academia Espanhola de Ciências Exactas, Físicas y Naturales*, Secção de Física e Química (desde 2023) e membro correspondente da Academia das Ciências de Lisboa (desde 2020), entre outras.

Publicou cerca de 900 artigos do *Science Citation Index*, 1 e-book, 59 capítulos de livros, 6 patentes, e proferiu mais de 70 palestras. As suas publicações foram citadas mais de 29000 vezes e o seu índice de Hirsch é de 74. Orientou 19 bolseiros de pós-doutoramento, 43 estudantes de doutoramento e 45 estudantes de mestrado; participou ainda em mais de 40 projetos financiados por fundos nacionais e europeus e em 8 projetos financiados por ações bilaterais com Grupos de Investigação Europeus. Na sua função de Vice-Reitor tem sido o líder institucional de projetos estruturantes, nomeadamente a Universidade Europeia ECIU e o Centro Académico Clínico Egas Moniz *Health Alliance*, entre outros.

Os seus interesses de investigação abrangem a química de compostos polifenólicos e heterocíclicos azotados, com especial ênfase no desenvolvimento de novas rotas sintéticas sustentáveis, e também nas transformações organocatalíticas e catalisadas por metais. A segunda paixão da sua investigação centra-se no isolamento e caracterização estrutural de produtos naturais provenientes de diversas fontes terrestres e marinhas. Mas todas estas atividades científicas são apoiadas no seu forte conhecimento em espectroscopia de RMN. O terceiro eixo da sua investigação centra-se na síntese de compostos heterocíclicos de oxigénio e azoto biologicamente ativos, bem como na avaliação da sua atividade antioxidante, anti-inflamatória, antitumoral, anti-neurodegenerativa e antimicrobiana em colaborações com outros grupos de investigação portugueses e internacionais.

2.

**UMA VISÃO PARA
A UNIVERSIDADE
DE AVEIRO:
POSICIONAMENTO,
DESAFIOS E
OPORTUNIDADES**



A Universidade de Aveiro tem assumido uma posição de referência no ensino superior português, no sistema científico e tecnológico, no ecossistema de inovação e empreendedorismo e na vida económica, social, cultural e artística da região e do país. O seu processo de internacionalização tem-se consolidado, nos últimos anos, levando ao reconhecimento crescente, no ensino superior e no sistema científico europeu, de uma instituição alinhada com as prioridades do Espaço Europeu da Educação e da Investigação, com qualidade pedagógico-científica, reconhecida investigação e inovação em múltiplos domínios do conhecimento e com grande potencial de desenvolvimento.

A minha visão para o próximo mandato parte de um princípio simples: crescer com qualidade e sustentabilidade, protegendo o tempo académico, reforçando a qualidade, a atratividade e a eficiência formativa, e ampliando o impacto científico, cultural e socioeconómico da UA.

1. Bemestar e condições de vida como política de qualidade

A UA tem dado passos relevantes na melhoria das condições de vida no campus, com avanço real em alojamento, saúde mental e desporto. No alojamento, e com auxílio das verbas do PRR, está em execução a intervenção nas residências do Santiago, a terminar a construção de novas residências do Crasto (320 novas camas), e as que resultam da ampliação do edifício da Quimigal junto à estação ferroviária (46 novas camas), e a iniciarem-se as da Quinta dos Picos – Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção Aveiro-Norte (ESAN-UA) (55 camas) – em Oliveira das Azeméis, entre outros. Na área da saúde e bem-estar, também tem havido uma atuação assinalável, tirando partido do financiamento obtido no Programa para a Promoção da Saúde Mental nas IES e da adesão aos Cheques Psicólogo e Nutricionista, tendo disponibilizado várias centenas de cheques aos estudantes. No desporto e lazer, a consolidação da estrutura de projeto e a utilização da Caixa UA como infraestruturas de acolhimento de eventos e prática regular reforçam a centralidade desta dimensão na vida universitária.

No próximo mandato, o bem-estar será assumido como política estrutural e transversal à missão universitária e como critério de qualidade institucional. Entre 2026 e 2030, o objetivo é fazer da UA uma instituição do ensino superior que cuida da sua comunidade de forma contemporânea: com instrumentos, métricas e continuidade, e não por iniciativas avulsas. Isto implica atuar simultaneamente nas condições materiais e nos fatores culturais que determinam a qualidade de estudar e trabalhar na universidade.

2. Uma UA que atrai mais e forma melhor

Na vertente educação, nos últimos anos existiu uma forte aposta na capacitação em termos de práticas pedagógicas como uma responsabilidade institucional para garantir ensino de qualidade e melhores aprendizagens. Deve realçar-se também a aposta no desenvolvimento de formações inter e multidisciplinares, tanto ao nível de programas de formação como de unidades de formação, e na criação de cursos em duas áreas emblemáticas: a licenciatura e o mestrado em engenharia aeroespacial e o mestrado integrado em medicina, os quais têm contribuído para o aumento do recrutamento de estudantes com elevada classificação de acesso ao ensino superior.

Apesar deste dinamismo, existem sinais de alerta que não podem ser ignorados: I. o preenchimento das vagas do Concurso Nacional de Acesso (CNA); II. a mobilidade *outgoing* tem vindo a diminuir; III. a taxa de preenchimento de vagas em mestrados tem diminuído; IV. a taxa de conclusão dos cursos no tempo previsto tem diminuído; e V. a taxa de participação dos estudantes nos inquéritos pedagógicos tem reduzido.

Estes indicadores são estruturais e impactam na reputação, atratividade, eficiência e gestão da qualidade formativa. O próximo mandato terá de atuar com medidas concretas para aumentar a mobilidade de estudantes (apoios complementares, se possível, e formatos curtos/*blended/blended intensive programmes* com comunicação antecipada de custos), reforçar a atração para mestrados (posicionamento, segmentação, ligação à empregabilidade e parcerias) e consolidar avaliação de impacto pedagógico por curso e unidade, fechando ciclos de melhoria contínua com base em evidência. A UA necessita de alinhar a oferta formativa com necessidades de competências da sociedade (digitais, transição energética, saúde, indústria e criatividade) sem fragmentar excessivamente cursos nem criar sobreposição interna. A resposta a estes desafios deve ser planeada numa lógica de co-construção com os estudantes, envolvendo de forma estruturada a Associação Académica da Universidade de Aveiro (AAUAV) na definição das soluções e avaliação dos impactos das medidas adotadas.

3. CNA: competir com realismo converter com apoio

Relativamente ao CNA, que merece atenção particular por continuar a ser a principal via de acesso e pela projeção mediática dos seus resultados, a UA enfrenta desafios que resultam da interação entre: I. regras e dinâmicas competitivas do sistema de colocação; II. preferências e constrangimentos socioeconómicos dos candidatos; e III. capacidade institucional para ajustar oferta, apoiar a transição e promover sucesso académico. A performance é influenciada por fatores externos (demografia escolar, custos de alojamento, atratividade relativa de cidades e instituições) e internos (portefólio formativo, estratégia de comunicação, apoio ao estudante e inovação e qualidade percebidas).

A escolha no CNA é, atualmente, particularmente condicionada por custos diretos e indiretos de mobilidade. Para a UA, a atratividade pode ser limitada quando o custo de viver em Aveiro (em especial, o do alojamento) ultrapassa o orçamento familiar, afetando tanto a procura (candidatura) como a conversão (colocados que efetivamente se matriculam). No entanto, a aposta que tem sido feita no reforço da oferta de alojamento universitário e a construção de parcerias externas que contribuam para melhorar as condições de vida dos estudantes deslocados deverão seguramente contribuir para uma maior atratividade da UA.

4. Igualdade de oportunidades: ação social que suporta sucesso

A atratividade e o sucesso académico não dependem apenas da qualidade dos cursos: dependem também da capacidade de garantir igualdade de oportunidades ao longo de todo o percurso. No próximo mandato, a ação social deve estar articulada com as metas de captação, permanência e conclusão, e indicadores de bem-estar, reforçando respostas em necessidades básicas e apoio em momentos críticos, com especial atenção a estudantes deslocados, estudantes trabalhadores

e estudantes em situação de vulnerabilidade. Este foco é parte integrante de uma UA que atrai, converte e forma melhor — e que não deixa talento para trás.

5.
Pessoas e carreiras:
proteger o tempo
académico e atrair talento

Nada do que a UA ambiciona — em ensino e aprendizagem, investigação, inovação e impacto — será sustentável sem uma política clara para as pessoas. No próximo mandato, a prioridade é proteger o tempo académico e tornar a UA mais atrativa para docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo e de gestão (TAG), reduzindo carga administrativa e retrabalho, reforçando capacitação e ferramentas, e garantindo que a organização apoia quem ensina, investiga e serve estudantes. A qualidade institucional mede-se também pela capacidade de recrutar, reter e desenvolver talento, com exigência e justiça, assegurando condições para desempenho de excelência e para uma cultura de colaboração entre unidades, serviços e estruturas de missão.

6.
IA e curricula:
relevância, coerência,
menos redundância

Num contexto marcado pelos avanços da tecnologia, em particular a inteligência artificial, torna-se necessário proceder a uma racionalização das ofertas formativas e a uma reflexão estruturada sobre a identidade pedagógica e os curricula da UA. Esse exercício deve, entre outros, procurar assegurar a relevância das formações face a perfis profissionais emergentes, integrar de forma transversal a inteligência artificial generativa e outras ferramentas digitais nos modelos pedagógicos e eliminar redundâncias curriculares, reforçando a coerência e clareza dos percursos formativos.

7.
Aprendizagem
ao longo da vida
com escala e foco

A UA tem vindo a assumir a formação ao longo da vida como dimensão estrutural da sua missão educativa. A pandemia COVID e os avanços tecnológicos vieram reconfigurar os mercados de trabalho e a crescente necessidade de atualização contínua de competências. No âmbito do PRR, a aposta nas formações curtas teve um aumento exponencial, embora a UA já estivesse envolvida nessa discussão desde a candidatura do projeto de Universidade Europeia ECIU.

Chegamos agora a uma altura em que é necessário analisar e repensar o que foi feito e apostar em programas centrados em públicos não tradicionais, flexibilidade nas aprendizagens, modernização pedagógica (IA, metodologias ativas) e conexão com o mercado, estabelecendo parcerias empresariais para atualização profissional e inclusão. A aprendizagem ao longo da vida deve ser encarada como prioridade estratégica e contribuir para o desenvolvimento social, consolidando a posição da UA como parceira estratégica da Região e afirmando a sua relevância em redes europeias de aprendizagem, nomeadamente a Universidade Europeia ECIU.

8.
Comunicação que capta:
integrada, comparável,
baseada em evidência

A comunicação é um elemento essencial para reforçar a captação de estudantes. É necessário organizar a comunicação institucional da UA como um sistema integrado, orientado para dar visibilidade às histórias de aprendizagem e aos percursos transformadores vividos pelos estudantes, valorizando testemunhos inspiradores de quem passou pela Universidade, sem

deixar de assegurar informação clara, comparável e baseada em evidência sobre aspetos relevantes para a decisão, como saídas profissionais, estrutura dos cursos, custos, apoios e oportunidades de estágio e mobilidade, entre outros.

Devem criar-se mecanismos de coordenação institucional focados na captação de estudantes no contexto do CNA, articulando os serviços responsáveis pela comunicação, atendimento ao público, gestão académica, ação social e Unidades Orgânicas (com pontos focais para atualização de informação e resposta rápida). Deve reorganizar-se o ecossistema digital com o website como núcleo, garantindo que toda a informação crítica está num local oficial, pesquisável e comparável, alinhado com redes sociais, atendimento e ações no terreno.

A presença mediática da UA permanece elevada e diversificada, contudo há uma lacuna que deve ser encarada como prioridade de governação: o Plano de Comunicação e Promoção. Sem um plano estratégico plenamente operacional, a comunicação tende a manter traços de dispersão e reatividade. No próximo mandato, é indispensável construí-lo de forma participada, incluindo os estudantes e AAUAv, e traduzi-lo em planos de ação com métricas claras (captação de novos estudantes, reputação, *engagement* interno, relação com parceiros e comunicação de ciência), reforçando simultaneamente governação editorial e integração de plataformas para aumentar consistência, eficiência e fiabilidade informativa.

9. Investigação e inovação: excelência com sustentabilidade

Na vertente investigação e inovação tem-se assistido a um grande desenvolvimento e dinamismo, com crescente número e complexidade de projetos de investigação e desenvolvimento e cooperação com a economia e sociedade. Em 2025, a UA teve em desenvolvimento 585 projetos de investigação e desenvolvimento com orçamento médio anual de, aproximadamente, 67 mil euros. Os orçamentos têm vindo a aumentar de forma assinalável, pois em 2018 e 2019, para um número de projetos similar, o orçamento médio anual era de cerca de 43 mil euros.

O nível de excelência é também evidente pela captação de 13 bolsas ERC nos últimos anos, incluindo a recente *Synergy Grant* (RODIN) de cerca de 10 milhões de euros. Lideramos os pedidos de registo de patentes em todas as jurisdições, incluindo os pedidos de patente europeia; e a UACOPERA (que integrará o futuro instituto para a cooperação) assume-se como um dos mais fortes e dinâmicos *hubs* nacionais de inovação e empreendedorismo. Houve reforço das estruturas técnicas e da sua capacitação e das ferramentas existentes ao nível do apoio à pesquisa de financiamentos, submissão de candidaturas, gestão de projetos, gestão de dados e propriedade industrial. Um marco relevante foi a criação do Centro de Competências para a Gestão de Dados de Investigação da UA, reforçando a ciência aberta e a gestão de dados de acordo com os princípios FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*). O *Research Summit* tem-se vindo a consolidar como eixo agregador de cultura científica interna e interdisciplinar. A comunicação de ciência e envolvimento público via Fábrica Centro Ciência Viva manteve amplitude relevante, com 49260 participantes em 2025.

O desafio para o próximo mandato será o crescimento e desenvolvimento com sustentabilidade. Deve manter-se a política institucional de custos indiretos (*overheads*) que garanta recupe-

ração adequada e reinvestimento na contratação de investigadores, contribuindo para eliminar a precariedade, técnicos de laboratório, gestores de projetos, *compliance* e cibersegurança. Deve reforçar-se as estruturas de apoio à captação de financiamento (nacional e europeus), reduzindo carga administrativa sobre docentes / investigadores e aumentando taxa de sucesso de captação de projetos de financiamento competitivo. Sempre que possível, priorizar projetos que reforcem plataformas estratégicas e não criem “crescimento com défice”.

10. Internacionalização que multiplica oportunidades

No plano europeu e internacional, a UA apresenta sinais claros de desempenho e projeção. No QS *World University Rankings Europe* 2026, num universo alargado (mais de 40% de instituições analisadas), a UA surge na 1ª posição nacional em publicações por docente / investigador (*papers per faculty*) e na liderança em citações por publicação (*citation per paper*). No indicador de impacto mundial da carreira de cientistas (métricas *Scopus/Elsevier* publicadas pela Universidade de Stanford), a lista publicada em 2025 (dados de 2024) identifica 73 (em 230333) dos cientistas mais influentes e 98 (em 236313) com maior impacto ligados à UA.

Os estudantes internacionais representam já cerca de 15% da comunidade estudantil (cerca de 85 nacionalidades), reforçados pelos 84 projetos Erasmus+ (KA2) e ações *Staff Exchanges Marie Skłodowska-Curie* em que a Universidade esteve envolvida nos últimos 5 anos. A estes devem acrescentar-se ainda as cerca de 300 mobilidades (estudo e estágios de estudantes e ensino e formação de funcionários da UA) por ano (projetos Erasmus+ KA131).

A UA tem igualmente reforçado a participação na Universidade ECIU, tendo sido em 2019 uma das forças motrizes na candidatura ao *label* e projeto Universidade Europeia ECIU. Esta aliança amplia cooperação académica e científica, mobilidade internacional, inovação pedagógica (microcredenciais) e candidaturas conjuntas a projetos com mais 12 universidades europeias de referência, aumentando escala, oportunidades de colaboração e diversidade geográfica.

No próximo mandato continuar-se-á a aposta na internacionalização, esperando alcançar uma comunidade académica onde a diversidade internacional melhora efetivamente a aprendizagem e a vida universitária, uma universidade com redes internacionais mais seletivas (incluindo a criação de polos da UA no estrangeiro), mais produtivas e mais alinhadas com prioridades científicas e pedagógicas, e uma universidade que reforça o seu papel europeu e lusófono.

11. Cultura, Património e Multiculturalidade como Infraestrutura Viva da UA

A UA já construiu um ecossistema cultural e patrimonial muito singular — com ensino e investigação nas artes e humanidades, programação intensa (festivais, teatro, prémios, residências), infraestruturas e grandes coleções/arquivos, incluindo uma comunidade académica multicultural — mas esse crescimento não tem sido acompanhado por governação, recursos humanos e logística à escala. No próximo mandato (2026–2030) vamos passar de iniciativas dispersas para uma infraestrutura institucional: criar uma comissão e um plano integrado de programação com evidência / avaliação, reforçar financiamento e posicionamento nacional / europeu, afirmar a multiculturalidade (programa intercultural e microapoios) e estruturar a gestão integrada do património com um Hub Patrimonial / Centro Memória e Património e um roteiro público.

12. Recursos, eficiência e receitas próprias alinhadas com a missão

O financiamento público nacional e comunitário será decisivo para o desenvolvimento da UA, exigindo eficácia administrativa, capacidade de gestão, sustentabilidade económico-financeira e forte iniciativa e qualidade projetual para candidaturas competitivas (I&D, valorização socioeconómica, requalificação e reequipamento dos camp.. Contudo, será necessário continuar a diversificar fontes de receitas próprias de forma escalável e alinhada com a missão, incluindo: i. parcerias estruturadas de I&D e inovação (contratos com empresas e setor público) com regras claras de propriedade intelectual e partilha de resultados; ii. prestação de serviços e uso de infraestruturas (laboratórios, ensaios e consultoria) com preços transparentes e incentivos internos; iii. uma estratégia de *fundraising* e filantropia (*alumni*, mecenato), com governação e ética robustas.

A ambição estratégica e transformadora da UA não pode pôr em causa o equilíbrio financeiro. Há que continuar a otimizar práticas de gestão, melhorar eficiência interna, racionalizar despesas e consolidar rigor orçamental. Num contexto em que, como indica o Presidente do CRUP, existe uma “erosão orçamental sistémica e insegurança jurídica sem precedentes”, e atendendo à inexistência de financiamento regular do Estado para investimento infraestrutural, teremos de continuar a mobilizar recursos próprios e a apresentar candidaturas a financiamento competitivo para recuperar, manter, renovar e expandir infraestruturas.

As universidades portuguesas vivem há muito uma situação de subfinanciamento: as dotações do OE não cobrem sequer a despesa com pessoal, e a execução orçamental é afetada por alterações legislativas avulsas e ou imposições processuais que criam obrigações de elevado custo administrativo e financeiro, sem cobertura do Estado. Este quadro reduz competitividade internacional, incluindo no acesso a fundos europeus. Em muitos países existe investimento central / regional nas alianças de Universidades Europeias claramente superior ao contexto nacional, agravando a desvantagem. Para ultrapassar dificuldades na captação de financiamento, teremos de saber reduzir desvantagens competitivas, reforçando recursos e criando um ambiente mais propício às atividades de I&D+i.

13. Alumni: comunidade, reputação e sustentabilidade

Os *alumni* são um ativo estratégico central da UA. Uma comunidade *alumni* forte reforça reputação e atratividade (incluindo no CNA e no recrutamento internacional), amplia empregabilidade, estágios e projetos para estudantes; acelera transferência de conhecimento e inovação; melhora qualidade pedagógica via *feedback* estruturado; cria capacidade sustentada de *fundraising* e mecenato para bolsas, infraestruturas e projetos transformadores; e fortalece a ligação ao território e ao mundo, com capítulos nacionais e internacionais.

No próximo mandato deve-se construir uma política integrada de *alumni* que transforme a ligação pós-graduação em comunidade ativa, com participação regular e contributo mensurável para estudantes, ensino e aprendizagem, investigação, inovação e sustentabilidade financeira. Aproveitando o trabalho já realizado, construir e gerir uma base de dados, que contenha toda a informação relevante para a gestão da relação com a rede *alumni*, e seja sustentada em procedimentos e tecnologia que permitam uma comunicação relevante e oportuna.

14. Espaço, edifícios e plataformas: executar para libertar valor académico

É fundamental consolidar na UA uma verdadeira cultura de investigação e incentivar a comunidade académica não só a produzir conhecimento, mas também a: I. potenciar uma crescente proximidade entre ensino, aprendizagem e investigação, garantindo atualização científica dos conteúdos e metodologias inovadoras (aprendizagem baseada em experimentação, projetos e resolução de problemas); e II. promover cocriação e ou transferência de resultados de projetos de I&D para o tecido económico e social, visando valorização socioeconómica em modelos de inovação aberta. Para concretizar este desiderato, será necessário conservar as infraestruturas existentes e avançar com a construção de: I. um edifício de ensino e aprendizagem moderno e flexível; II. um complexo de investigação; e III. um edifício para o centro académico-clínico Egas Moniz *Health Alliance*.

A UA enfrenta pressão crescente sobre salas, laboratórios de aulas e espaços de estudo, agravada por novas metodologias de ensino que exigem ambientes diferentes do modelo tradicional. Espaços flexíveis (salas reconfiguráveis, zonas de trabalho colaborativo, estúdios e laboratórios de ensino) aumentam qualidade e reduzem constrangimentos; e um edifício emblemático de aprendizagem é um sinal tangível de compromisso com qualidade pedagógica.

O crescimento e competitividade da investigação exigem condições hoje travadas por limitações físicas: laboratórios dispersos, falta de áreas técnicas, dificuldades de expansão de equipas, incapacidade de instalar ou renovar equipamentos. Sem espaço, a UA perde capacidade de contratar e reter talento, acolher novos projetos e aumentar massa crítica em áreas estratégicas. A limitação física transforma-se num limite direto à captação de financiamento competitivo e contratos com empresas. Um complexo desenhado com zonas de colaboração (laboratórios-*living labs*, áreas de demonstração, espaços para projetos com empresas e *startups*) acelera a passagem da ciência ao produto / serviço, reforçando impacto regional e receitas próprias.

A aprovação do Mestrado Integrado em Medicina na UA, e a criação de programas de formação avançada para profissionais de saúde, de investigação biomédica, translacional e clínica, e o reforço de uma componente académico-clínica (em articulação com unidades locais de saúde parceiras) é essencial para consolidar uma missão integrada de ensino, investigação e prestação de serviços em saúde e bem-estar. A formação em saúde exige contacto estruturado com contextos reais e simulação avançada. O edifício do centro académico-clínico Egas Moniz *Health Alliance* pretende responder a estas necessidades e alojar o primeiro centro de estudos pré-clínicos em Portugal, com animais de médio porte, podendo executar cerca de 1500 ensaios clínicos e cerca de 400 cursos de treino de gestos e técnicas em saúde (oferecidos a profissionais portugueses e estrangeiros).

A UA iniciou já um processo de investimento em plataformas digitais integradas (sistema académico, financeiro, gestão documental, *timesheets* e sistema de gestão de informação de investigação, entre outras) para libertar recursos hoje consumidos a executar tarefas repetitivas, erros e retrabalho, atrasos, decisões com dados incompletos e serviço irregular às unidades orgânicas e de investigação e a estudantes, e direcioná-los para o que cria valor académico — ensino e aprendizagem, investigação, apoio ao estudante e impacto.

15.
**Avaliar melhor
a ciência para
reforçar
excelência
e confiança**

A necessidade de avançar para novas formas de avaliar investigadores e investigação é hoje incontornável. O modelo dominante, centrado em métricas simplificadas (número de artigos, fator de impacto, contagens de citações, etc.), é insuficiente para captar a diversidade de contributos, distorce incentivos e pode penalizar áreas, perfis e carreiras essenciais para a missão. A adesão da UA aos princípios da CoARA em 2024 ocorreu porque se implementou na avaliação de desempenho de pessoal docente e investigador uma parte qualitativa / narrativa. A participação da UA em projetos competitivos da CoARA e no capítulo nacional vai no sentido de oferecer um quadro credível para uma transição responsável, alinhada com boas práticas internacionais.

Para operacionalizar esta mudança, a UA deve instituir um modelo simples, coerente e factível. Um primeiro passo é adotar / consolidar, nos concursos de contratação e provimento, e avaliações de desempenho, um currículo narrativo (ou portefólio) em que cada candidato apresenta um conjunto limitado de contributos selecionados e explica a sua relevância, rigor e impacto. Em paralelo: i. deve existir um conjunto de critérios e níveis para reduzir arbitrariedade e tornar decisões comparáveis e justificáveis; e ii. devem continuar a existir rubricas quantitativas, que diminuirão de peso à medida que a avaliação qualitativa por pares se consolide, usando indicadores como apoio e nunca como substituto do juízo académico.

Adotar os princípios da CoARA não significa abdicar de exigência; significa mudar o foco para aquilo que define excelência científica: qualidade, rigor, mérito e responsabilidade. Ao avançar para uma avaliação mais justa e alinhada com a missão, a UA reforça a capacidade de atrair e reter talento, melhora a cultura científica interna e aumenta a confiança da sociedade no valor da investigação produzida.

**16. Como vamos
executar:
foco, métricas
e responsabilidade**

O retrato geral apresentado evidencia uma universidade com energia, capacidade técnica e projetos estruturantes em execução. Ao mesmo tempo, revela indicadores-chave que exigem decisão e foco: alojamento, bem-estar, atratividade de estudantes e sucesso, mobilidade *outgoing* e metas *alumni*.

A resposta não pode ser “mais iniciativas”. Tem de ser governação orientada por objetivos estratégicos e execução, com instrumentos, prazos, responsáveis e métricas (a serem estabelecidas no plano estratégico), reforçando a qualidade como melhoria contínua e protegendo o tempo académico como condição de excelência. Isso implica assumir um conjunto limitado de metas institucionais, monitorizadas com cadência regular, e alinhar Reitoria, Unidades Orgânicas e Serviços em torno de resultados que contam: captação e sucessos dos estudantes, mobilidade *outgoing*, conclusão de cursos no tempo previsto, bem-estar e condições de vida, reforço do financiamento obtido em projetos competitivos e execução eficiente dos mesmos e fortalecimento da comunidade *alumni*.



3.

**PRINCIPAIS
LINHAS DO
PROGRAMA
DE AÇÃO**

A candidatura a Reitor deve assentar numa visão partilhada e num plano de ação credível e exequível, com uma forte ambição e capacidade de mobilização. As linhas gerais orientadoras que preconizo para a estratégia da Universidade para os próximos anos pretendem estabelecer um quadro claro sobre o modo como a UA se propõe desenvolver, adaptar e responder aos desafios do presente e do futuro:

- Bem-estar e vida na UA;
- Comunicação como eixo estruturante da governação;
- Excelência científica assente numa abordagem inter, multi e transdisciplinar;
- Uma UA pedagogicamente distintiva, exigente e transformadora;
- Cultura, artes e património;
- A UA no mundo;
- Cooperação, criação e partilha de conhecimentos;
- Qualidade como sistema de confiança e melhoria contínua.



Prefere explorar as ideias centrais desta vertente em formato podcast?

[Para aceder, clique aqui.](#)

Este podcast foi integralmente gerado pelo Google NotebookLM, tendo por base os textos desta vertente, não tendo sido realizada nenhuma edição dos mesmos.

3.1. Bem-estar e vida na UA

3.1.1. Enquadramento e desafios

O bem-estar na universidade não é um tema periférico nem um conjunto de iniciativas avulsas. É uma condição estrutural para o cumprimento da missão universitária: ensinar, investigar, inovar, cooperar e servir a sociedade. Uma instituição que ambiciona relevância internacional e responsabilidade pública não pode tratar o bem-estar como matéria assistencial, reativa ou secundária. Deve assumi-lo como política transversal e como critério de qualidade institucional.

Esta política tem, no contexto atual, uma dupla exigência. Por um lado, deve consolidar um caminho que tem vindo a ser feito: a valorização do capital humano, o reforço de instrumentos de inclusão e a qualificação de infraestruturas e serviços. Por outro, deve ir mais longe e responder a uma nova realidade societal, marcada por mudanças rápidas e tensões reais. Entre 2020 e 2025, a pandemia acelerou tendências já em curso: digitalização, fragmentação dos tempos, isolamento, erosão das fronteiras entre vida pessoal e vida profissional, intensificação de desigualdades e precariedades. A crise habitacional e o custo de vida passaram a constituir, para muitos estudantes e trabalhadores, um fator de preocupação e exclusão. Em paralelo, o trabalho académico e científico tornou-se mais pressionado: maior complexidade de financiamento, maior escrutínio por métricas e maior exposição a dinâmicas de poder em contextos de dependência e competição.

Neste quadro, o bem-estar deve ser entendido como política institucional com impacto direto na qualidade do ensino e na inovação pedagógica, na criatividade científica e na produção de conhecimento, na atração e retenção de talento, na integração de estudantes e trabalhadores nacionais e internacionais, na coesão interna e no sentido de pertença, e na reputação externa e na capacidade de internacionalização. O objetivo é claro: fazer da UA uma universidade que não apenas forma e investiga, mas que cuida, no sentido institucional e contemporâneo do termo, da sua comunidade. Uma universidade que protege o seu capital humano, porque reconhece que esse capital é a base da sua capacidade de criar conhecimento, formar cidadãos e servir a sociedade.

O bem-estar universitário é, por natureza, multidimensional. Não se esgota na saúde mental, nem se resolve apenas com serviços de apoio. Envolve condições materiais, qualidade do tempo, cultura institucional, inclusão, mobilidade, alimentação, espaços verdes, atividade física, pertença, sentido e valores. É, por isso, que uma estratégia robusta deve assumir um modelo integrado, capaz de cobrir, de forma articulada, o bem-estar físico, psicológico, social, académico e intelectual, ocupacional, ambiental e espacial, financeiro e, por fim, o bem-estar associado a sentido, valores e propósito institucional. Uma universidade é, em si mesma, uma comunidade de vida e de trabalho. Uma política de bem-estar, quando bem desenhada, não compete com a missão universitária: amplifica-a.

3.1.1.1.

Infraestruturas e espaços: o campus como lugar de aprendizagem e de vida

A melhoria das condições de estudo, de trabalho e de convivência na UA é um imperativo. Essa melhoria depende, em primeiro lugar, de uma aposta estratégica na construção e requalificação de edifícios inovadores, ambientalmente sustentáveis e adequados às necessidades da vida contemporânea. O espaço físico não é neutro. A arquitetura e a organização dos espaços condicionam o tipo de ensino e aprendizagem que é possível, a forma como se trabalha em equipa, a capacidade de acolher estudantes com necessidades específicas, o modo como se vive o campus e, em última instância, o tipo de comunidade que se constrói. Uma universidade inovadora exige espaços de aprendizagem compatíveis com práticas pedagógicas atuais (flexíveis, reconfiguráveis, tecnologicamente robustas e preparadas para formatos híbridos) e exige também laboratórios e infraestruturas científicas capazes de responder às exigências crescentes da investigação e inovação, em particular no que respeita a segurança, sustentabilidade e capacidade técnica.

Mas os campi não podem ser pensados apenas como espaços de ensino e investigação. Devem ser entendidos como lugares de vida. Uma universidade plural e cosmopolita precisa de espaços de convivência, cultura, desporto, lazer, estudo autónomo e descanso. A vida universitária não se reduz ao tempo formal das aulas ou ao tempo formal do laboratório. A qualidade do trabalho intelectual depende, em grande medida, da qualidade do tempo e do espaço em que esse trabalho se inscreve. Por isso, a estratégia de bem-estar deve ser, simultaneamente, uma estratégia de infraestrutura, de cultura e de comunidade. A experiência universitária é feita de rotinas e fricções: circulação, alimentação, pausas, tempos de espera, acesso a serviços, condições de estudo, qualidade do ambiente, segurança e acessibilidade. Pequenas fricções acumuladas tornam-se desgaste e pequenas melhorias acumuladas tornam-se bem-estar.

3.1.1.2.

A centralidade do tempo: o equilíbrio vida-trabalho como condição de excelência

A centralidade do tempo é, hoje, um dos pontos mais críticos do bem-estar académico. A aceleração do ritmo institucional, a multiplicação de tarefas administrativas, a pressão por resultados e a competição por financiamento e publicação podem gerar um ambiente em que o desgaste se normaliza. A UA deve, por isso, afirmar uma política clara: proteger o tempo académico. Proteger o tempo não significa reduzir exigência, significa criar condições para que a exigência produza qualidade e não apenas exaustão. Uma universidade que não protege o tempo compromete a profundidade das aprendizagens e da ciência. Compromete, também, a capacidade de pensar estrategicamente, vivendo de urgências e não de prioridades.

Proteger o tempo significa reduzir burocracias e redundâncias, digitalizar com inteligência (evitando criar novas camadas de trabalho invisível), melhorar processos internos e serviços de apoio, criar condições para que o tempo de preparação pedagógica, acompanhamento de estudantes e reflexão científica não seja esmagado por urgências administrativas, assegu-

rar um equilíbrio mais orgânico entre carga letiva e tempo dedicado à investigação, e promover regimes de trabalho que conciliem presença, flexibilidade e justiça.

A modernização institucional não pode significar “mais plataformas, mais formulários, mais reuniões, mais relatórios”. Deve significar: mais foco, mais qualidade, mais tempo útil. Esta é uma dimensão crucial do bem-estar ocupacional e psicológico, mas também do bem-estar académico e intelectual: o tempo é um recurso raro numa universidade e, ao mesmo tempo, um recurso que se perde facilmente quando não existem processos bem desenhados e serviços eficazes.

3.1.1.3.

Bem-estar como cultura: dignidade, direitos, liberdade académica e inclusão

A cultura institucional é outra dimensão decisiva. Uma universidade plural deve ser um espaço de debate livre, de divergência atenciosa e de pensamento crítico. Mas deve ser também um espaço seguro, onde o respeito pela dignidade humana não é apenas um valor abstrato, mas uma prática institucional com instrumentos concretos. Não existe bem-estar sem uma cultura de dignidade, justiça e confiança. No contexto contemporâneo, essa cultura exige instrumentos consistentes, sobretudo no combate à discriminação, ao assédio sexual, ao assédio moral e ao *bullying* científico. A universidade é, por vezes, um espaço de assimetrias. Essas assimetrias não são um problema em si, tornando-se um problema quando não existem mecanismos de prevenção, responsabilização e proteção. Em particular, as relações orientador / orientando, docente / estudante, líder de grupo / membro do grupo ou superior hierárquico / trabalhador contêm riscos que aumentam em contextos de precariedade e competição.

Uma universidade que pretende ser inovadora e plural deve ser, simultaneamente, uma universidade que protege os direitos e garantias da sua comunidade, assegura igualdade de oportunidades, promove inclusão e diversidade de género e sexualidade, e cria mecanismos eficazes de prevenção e resposta ao abuso.

Este princípio exige maturidade institucional. O objetivo não é produzir uma cultura de vigilância nem de medo, nem burocratizar relações humanas. O objetivo é construir confiança: confiança de que a UA protege a comunidade, de que existe justiça procedimental, de que a prevenção é séria, e de que os mecanismos existem para apoiar, resolver e reparar. A liberdade académica e a segurança institucional não são opostas, reforçando-se quando a universidade é justa, previsível e capaz de atuar com rigor.

3.1.1.4.

Desporto, cultura e lazer: bem-estar como ecossistema de vida universitária

O bem-estar não se garante apenas por via de mecanismos de proteção. Depende também de um ecossistema positivo de vida universitária. O bem-estar físico e mental não se garante apenas com serviços de saúde. Exige uma visão integrada dos campi como ecossistema: alimentação, mobilidade, espaços verdes, atividade física, desporto, cultura, lazer e convivência.

A atividade física e o desporto têm um papel central, não apenas como prática competitiva, mas como instrumento de promoção de saúde, de combate ao isolamento, de criação de pertença e de integração intercultural. O mesmo se aplica à cultura e aos espaços de lazer: são dimensões essenciais para uma universidade centrada nas pessoas e que entende a vida académica como experiência integral. Uma universidade plural deve, por isso, oferecer diversidade de modalidades e níveis de participação, acesso inclusivo (não apenas para quem já tem hábitos desportivos), flexibilidade de horários, espaços de convívio e descanso e uma agenda cultural que aproxime campus e cidade.

A UA deve reforçar, em colaboração com a AAUAv que assume um papel central enquanto promotora de atividades desportivas e culturais, esta dimensão com uma visão integrada e sustentável: não apenas através de eventos, mas através de uma política contínua de bem-estar que ligue desporto, cultura, espaços e serviços. Os campi devem gerar pertença, que, por sua vez, gera retenção, coesão e melhor aprendizagem.

3.1.1.5.

Pessoas e carreiras: rejuvenescimento, retenção de talento e acolhimento

A comunidade universitária é, por fim, a infraestrutura decisiva da universidade. A UA tem vindo a consolidar uma estratégia de rejuvenescimento e valorização da comunidade universitária, combatendo precariedade e promovendo retenção de talento. Esse processo deve ser entendido como política estrutural e contínua, e não como esforço episódico.

A sustentabilidade humana da universidade depende de carreiras claras, previsíveis e justas, mecanismos de progressão transparentes, reconhecimento efetivo do trabalho (incluindo trabalho invisível: orientação, coordenação, apoio pedagógico e gestão científica), acolhimento estruturado de novos membros (incluindo em contexto de internacionalização), e valorização do papel essencial do pessoal TAG, cuja qualificação e estabilidade são determinantes para o funcionamento da instituição.

Neste horizonte, o desafio é transformar o bem-estar numa política de governação: com instrumentos, métricas, continuidade e capacidade de execução. Uma universidade inovadora, sustentável e plural deve ser também uma universidade que protege a sua comunidade e que constrói condições para que essa comunidade possa aprender, trabalhar e viver com dignidade, qualidade e sentido.

3.1.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas

A passagem de princípios a compromissos exige transformar intenções em instrumentos. Um plano de bem-estar universitário deve ser um conjunto de medidas exequíveis, com responsáveis, mecanismos de implementação e indicadores de acompanhamento. O objetivo não é criar uma nova camada burocrática, mas consolidar uma abordagem integrada, capaz de articular dimensões distintas do bem-estar e de produzir resultados avaliáveis.

3.1.2.1.

Primeiro compromisso: combate a todas as formas de discriminação e práticas abusivas

Este compromisso exige, simultaneamente, firmeza (na proteção das pessoas e na prevenção do abuso) e prudência (na construção de mecanismos credíveis, equilibrados e juridicamente robustos). A UA deve reforçar canais específicos e acessíveis de apoio e reporte, com triagem especializada e confidencialidade, e deve consolidar um protocolo institucional de atuação com etapas claras e prazos definidos, garantindo previsibilidade e proteção. Deve assegurar mecanismos efetivos de prevenção de retaliação e acompanhamento das pessoas envolvidas, evitando que a resolução institucional de um problema se transforme, ela própria, num fator de sofrimento. Deve investir na formação contínua em liderança responsável, ética de orientação, gestão de conflitos e comunicação, dirigida a diretores de unidades orgânicas, unidades de investigação, dirigentes, coordenadores, orientadores e responsáveis de equipas.

Um elemento particularmente importante, neste compromisso, é a prevenção nas zonas de maior assimetria: doutoramentos, pós-doutoramentos, projetos fortemente dependentes de financiamento externo, equipas com hierarquias pronunciadas e contextos de avaliação competitiva. O risco não se limita a casos extremos, incluindo microdinâmicas persistentes que corroem o clima institucional. Por isso, o combate ao abuso deve ser acompanhado por instrumentos de cultura: boas práticas de supervisão, mecanismos de mediação quando apropriado e incentivos para que a liderança científica seja reconhecida também pela qualidade humana, e não apenas por métricas quantitativas. Uma universidade que pretende ser plural e cosmopolita não pode tolerar que a vulnerabilidade e a dependência se transformem em risco estrutural.

Instrumentos

- I. Estrutura com competência técnica (jurídica, psicossocial e ética organizacional) e protocolo institucional com prazos.
- II. Canal específico e acessível de apoio e reporte, com triagem e encaminhamento.
- III. Programa de formação contínua em liderança, supervisão e prevenção.

Ações

1. Criar e consolidar canais especializados, acessíveis e confidenciais de apoio, escuta e reporte de situações de discriminação, assédio e abuso, assegurando triagem qualificada e encaminhamento adequado.
2. Implementar um protocolo institucional de atuação com etapas, responsabilidades e prazos claramente definidos, garantindo previsibilidade, proteção das pessoas envolvidas e articulação com os mecanismos disciplinares e jurídicos aplicáveis.

3. Assegurar mecanismos efetivos de prevenção de retaliação e acompanhamento das pessoas envolvidas ao longo de todo o processo, salvaguardando confidencialidade, proporcionalidade e justiça procedimental.
4. Desenvolver programas regulares de formação dirigidos a dirigentes, coordenadores, orientadores e responsáveis de equipas em matérias de ética institucional, liderança responsável, prevenção do assédio e gestão de conflitos.
5. Instituir mecanismos periódicos de monitorização do clima institucional, incluindo inquéritos de perceção e produção de relatórios agregados que permitam avaliar riscos, identificar tendências e melhorar continuamente as políticas institucionais.

3.1.2.2.

Segundo compromisso: acessibilidade e inclusão

Uma universidade acessível é uma universidade mais competente: melhora a experiência de estudantes e trabalhadores, reduz fricções, aumenta participação e reforça a reputação institucional. A acessibilidade deve ser entendida como norma, implicando um plano plurianual de acessibilidade universal, com diagnóstico técnico faseado, priorização de intervenções de alto impacto e cronograma com metas. Assim mesmo, implica que a acessibilidade digital se torne *standard* institucional, assegurando que plataformas, sites e documentos respeitam normas e que existe capacitação interna. A inclusão pedagógica deve ser apoiada com formação, consultoria e procedimentos claros para adaptações razoáveis. A inclusão deve abranger, igualmente, o trabalho: adaptações de postos, ferramentas e regimes quando necessário, integradas numa política de recursos humanos moderna e humanista.

Uma política ambiciosa deve ainda reconhecer que a diversidade é também cultural e informacional. Uma universidade internacional enfrenta desafios de integração: língua, códigos académicos, relações informais, participação em estruturas e acesso a informação. Por isso, a inclusão deve contemplar programas de integração intercultural e comunicação institucional clara e acessível, reduzindo assimetrias de acesso a oportunidades que, muitas vezes, se transformam em desigualdade real.

Instrumentos

- I. Plano plurianual com diagnóstico técnico e prioridades.
- II. Normas institucionais de acessibilidade digital.

Ações

1. Elaborar e implementar um Plano UA de Acessibilidade Universal, com diagnóstico faseado por campus e edifício, definição de prioridades, metas mensuráveis e calendário de intervenção.
2. Estabelecer a acessibilidade digital como padrão institucional, assegurando que plataformas, websites e documentos cumprem normas de acessibilidade e são objeto de auditorias periódicas.

3. Reforçar a inclusão pedagógica através de programas de formação e apoio especializado aos docentes, garantindo procedimentos claros para adaptações razoáveis em contexto de ensino e avaliação.
4. Integrar os serviços de apoio a necessidades específicas, articulando ação social, apoio pedagógico e apoio psicológico, de modo a assegurar respostas mais rápidas, coerentes e centradas nas pessoas.
5. Promover a inclusão no trabalho, através da adaptação de postos de trabalho, ferramentas e condições de exercício profissional sempre que necessário, no quadro de uma política de recursos humanos inclusiva e orientada para a igualdade de oportunidades.

3.1.2.3.

Terceiro compromisso: sucesso e bem-estar dos estudantes

A excelência académica deve ser acompanhada por condições reais de frequência e sucesso. A definição e implementação de políticas que visem esse objetivo deve assentar numa lógica de coconstrução com os estudantes, garantindo envolvimento ativo da AAUAV na conceção, acompanhamento e avaliação das medidas. O bem-estar estudantil depende de apoio pedagógico, apoio psicológico, integração, pertença e condições materiais. A UA deve reforçar um plano integrado de saúde mental e bem-estar estudantil, articulando prevenção, literacia, intervenção precoce, apoio em crise e estratégias de reintegração académica. O apoio psicológico deve ser diversificado, não sendo apenas consultas individuais, mas também modalidades breves, intervenções de grupo e soluções digitais com critério. O acolhimento e a integração devem ser estruturados, e articulados entre todos o que tenham responsabilidades nessas tarefas, incluindo através de programas de tutoria e mentoria, em particular no 1.º ano e para estudantes internacionais.

O sucesso académico deve ser promovido através de inovação pedagógica orientada à aprendizagem: metodologias ativas, projetos colaborativos e interdisciplinares, ligação a parceiros externos e estímulo ao pensamento crítico e criativo. A experiência universitária deve ser, cada vez mais, uma experiência de aprendizagem profunda, em que o estudante não é apenas recetor de conteúdos, mas participante ativo num ecossistema de conhecimento. Finalmente, o alojamento deve ser tratado como política de sucesso e permanência: o reforço da oferta e a construção de parcerias externas, dentro das possibilidades legais e institucionais, são verdadeiro investimento estratégico.

Uma estratégia moderna deve reconhecer um fator frequentemente invisível: a experiência estudantil é profundamente marcada por competências de vida. Gestão do tempo, sono, ansiedade, alimentação, literacia financeira, organização do estudo e competências socioemocionais são determinantes para o sucesso académico. A UA deve investir em programas de literacia e capacitação integrados na vida universitária, evitando abordagens paternalistas e privilegiando instrumentos práticos, acessíveis e orientados por evidência.

Instrumentos

- I. Plano integrado de bem-estar estudantil (prevenção + intervenção + reintegração).
- II. Tutorias e mentorias institucionalizados.
- III. Apoio pedagógico e inovação orientada ao sucesso.
- IV. Articulação com ação social e parcerias externas para alojamento e condições materiais.

Ações

1. Implementar um Plano Integrado de Saúde Mental e Bem-estar Estudantil, articulando prevenção, literacia, intervenção precoce, apoio em crise e estratégias de reintegração académica.
2. Reforçar e diversificar o apoio psicológico aos estudantes, combinando consultas individuais, intervenções de grupo, modalidades breves e soluções digitais adequadas às necessidades da comunidade estudantil.
3. Inovar nos programas de tutoria e mentoria académica, com particular atenção aos estudantes do primeiro ano, estudantes internacionais e estudantes em situação de maior vulnerabilidade ou risco académico.
4. Promover o sucesso académico através de metodologias pedagógicas ativas, projetos colaborativos e interdisciplinares e maior articulação entre estudantes, docentes, investigadores e parceiros externos.
5. Desenvolver programas de literacia e capacitação em competências de vida relevantes para o sucesso académico, incluindo gestão do tempo, organização do estudo, saúde do sono, gestão da ansiedade, alimentação e literacia financeira.
6. Reforçar as condições materiais de permanência e sucesso académico, designadamente através da ampliação da oferta de alojamento universitário e da construção de parcerias externas que contribuam para melhorar as condições de vida dos estudantes deslocados.

3.1.2.4.

Quarto compromisso: formação contínua e valorização do pessoal TAG

A qualidade do funcionamento universitário depende do compromisso, profissionalismo, estabilidade e valorização do pessoal TAG. A UA deve avaliar as necessidades e auscultar regularmente a comunidade académica no sentido de definir e implementar planos de capacitação anuais e ou plurianuais, abrangendo competências digitais, gestão de processos, atendimento, comunicação, gestão de projeto, línguas e competências interculturais, para além das competências técnicas essenciais à boa prestação de cada serviço / unidade. Deve incentivar e criar as condições para o desenvolvimento profissional, com reconhecimento de competências adquiridas e mecanismos de mobilidade interna e externa sempre que possível. Deve fomentar a criação de redes internas de partilha de boas práticas e fóruns regulares de discussão com vista à melhoria de processos e procedimentos, estimulando uma cultura de colaboração entre serviços e unidades. O nível de perceção que cada um tem sobre o impacto da sua atividade no funcionamento global da instituição tem um efeito direto na predisposição para a mudança e para a melhoria contínua.

Deve ainda fomentar a integração em redes nacionais e internacionais quando tal se aplique se se justifique. A colaboração, aprendizagem e a partilha com entidades externas à UA é uma das formas mais eficazes de melhorar a prestação dos serviços e de, simultaneamente, contribuir para o desenvolvimento de carreiras.

Esta valorização é condição para que a transformação digital e organizacional seja feita com qualidade, previsibilidade e confiança. Uma cultura de serviço público universitário (exigente, clara e empática) melhora a experiência de toda a comunidade e torna-se especialmente relevante numa universidade internacional, onde a qualidade do acolhimento administrativo pode marcar, de forma decisiva, a perceção global da instituição.

Instrumentos

- I. Plano anual / plurianual de capacitação.
- II. Redes internas de boas práticas.
- III. Indicadores de serviço e satisfação.

Ações

1. Implementar um plano estruturado de formação contínua para o pessoal TAG, abrangendo competências digitais, gestão de processos, comunicação institucional, atendimento, línguas e competências interculturais.
2. Criar percursos estruturados de desenvolvimento profissional que permitam reconhecer competências adquiridas e incentivar a mobilidade interna sempre que adequada.
3. Promover redes internas (fóruns de debate e *workshops*) de partilha de boas práticas e novas formas de trabalhar entre serviços e unidades orgânicas / investigação, reforçando a aprendizagem organizacional e a cooperação interserviços.
4. Lançar projetos-piloto de inovação administrativa orientados para a melhoria de processos, avaliando os seus resultados e disseminando soluções eficazes em toda a instituição.
5. Valorizar institucionalmente o papel do pessoal TAG como dimensão essencial da qualidade dos serviços da UA, da experiência da comunidade académica e da capacidade de internacionalização da universidade.

3.1.2.5.

Quinto compromisso: apoio e valorização do pessoal investigador

A investigação é um pilar central da UA. A qualidade e impacto dessa investigação dependem das condições concretas de trabalho, da existência de apoio técnico especializado e de uma cultura de supervisão responsável. A UA deve reforçar mecanismos de apoio à investigação, desde as candidaturas a financiamento até à gestão e execução de projetos, com foco em poder libertar tempo científico. Deve promover formação avançada em liderança científica, gestão de equipas, ética e integridade, e competências emergentes relevantes para a ciência contemporânea.

Deve consolidar uma cultura de supervisão responsável, com formação e boas práticas para orientação e liderança, reconhecendo que a relação orientador / orientando é uma das mais decisivas e sensíveis na vida universitária. Deve assegurar acolhimento estruturado de novos investigadores, incluindo integração administrativa e comunitária, em particular num contexto de internacionalização. Universidades de referência investem crescentemente em liderança académica e gestão de equipas. A UA deve posicionar-se nesse movimento, adaptando-o à sua cultura e dimensão, e reforçando a sua capacidade de atrair e reter talento altamente qualificado.

Instrumentos

- I. Estruturas de apoio especializado (pré-outorga, pós-outorga, gestão, conformidade e dados).
- II. Programas de formação avançada e supervisão.
- III. Procedimentos transparentes de oportunidades e apoio.

Ações

1. Reforçar os mecanismos de apoio técnico e administrativo à investigação, desde a preparação de candidaturas até à gestão e execução de projetos, com o objetivo de libertar tempo para a atividade científica.
2. Desenvolver programas de formação avançada para investigadores em áreas como liderança científica, gestão de equipas, ética e integridade científica, ciência aberta e competências emergentes relevantes para a investigação contemporânea.
3. Instituir referenciais institucionais de boas práticas de supervisão científica, apoiando a orientação de estudantes e jovens investigadores com instrumentos formativos adequados.
4. Criar mecanismos estruturados de acolhimento e integração de novos investigadores, incluindo investigadores internacionais, facilitando a sua integração científica, institucional e social.
5. Promover uma cultura institucional de reconhecimento do trabalho científico, reforçando a transparência, previsibilidade e valorização das diferentes dimensões da atividade de investigação.

3.1.2.5.1.

Apoio e valorização do corpo docente: Promover condições de exercício da docência que reforcem a qualidade pedagógica, a inovação no ensino, a articulação equilibrada entre ensino, investigação e gestão académica, e o reconhecimento do papel dos docentes na formação integral dos estudantes e na missão científica e institucional da Universidade.

Instrumentos

- I. Carta do Tempo Académico.

Ações

1. Elaborar e implementar a Carta do Tempo Académico, como um instrumento institucional de regulação e proteção da qualidade do tempo universitário, com o objetivo de trabalhar melhor, com mais foco, mais previsibilidade, mais justiça e equilíbrio organizacional e maior alinhamento entre exigência e condições de execução.
2. Proteger o tempo docente, nomeadamente através da racionalização de processos, da redução de tarefas redundantes e da clarificação de prioridades institucionais.
3. Valorizar a atividade pedagógica, através do apoio à inovação pedagógica, formação ao longo da carreira, partilha de boas práticas, apoio técnico ao desenho de unidades curriculares e reconhecimento do investimento no ensino.
4. Promover uma articulação equilibrada entre carga letiva, atividade científica e funções de gestão, reconhecendo a diversidade de perfis, vocações e fases de carreira no corpo docente, e assegurando que a organização do trabalho académico se orienta por critérios de racionalidade, transparência e justiça distributiva.
5. Promover condições de bem-estar profissional dos docentes, através da prevenção do desgaste, do reforço da previsibilidade organizacional, da clarificação de regras e procedimentos e da criação de condições institucionais que favoreçam um desenvolvimento de carreira exigente, transparente e profissionalmente sustentável.

3.1.2.6.

Sexto compromisso: eficácia, eficiência e racionalização dos serviços de apoio técnico

Uma universidade moderna deve reduzir fricções administrativas e libertar tempo para o que é essencial: ensino, aprendizagem, investigação, inovação e vida comunitária. A UA deve investir na revisão e simplificação de processos, mapeando fluxos críticos, eliminando redundâncias e clarificando responsabilidades. Deve promover digitalização integrada e interoperável, centrada no utilizador, evitando que a tecnologia se transforme num mecanismo de criação de trabalho invisível. Deve assegurar transparência de prazos e canais de apoio, reduzindo incerteza e trabalho a dobrar. Deve consolidar uma cultura de melhoria contínua, com indicadores simples de serviço, capacitação de técnicos e projetos de otimização escaláveis.

Este compromisso liga-se diretamente ao princípio de proteção do tempo académico: uma universidade eficiente é uma universidade que respeita o tempo das pessoas. E a transformação digital universitária não é apenas aquisição de software, sendo também desenho institucional, com governação digital, interoperabilidade, proteção de dados e capacitação. A digitalização deve ser instrumento de libertação do tempo e não de intensificação do trabalho.

Instrumentos

- I. Mapeamento de processos críticos (ensino, investigação, RH, aquisições, contratos, mobilidade).
- II. Métricas simples de serviço (tempos de resposta, satisfação).
- III. Governação de sistemas digitais e interoperabilidade.

Ações

1. Mapear e redesenhar processos administrativos críticos nas áreas de ensino e aprendizagem investigação, recursos humanos, aquisições, contratos e mobilidade, eliminando redundâncias e clarificando responsabilidades.
2. Implementar soluções digitais integradas e interoperáveis que simplifiquem procedimentos e reduzam o trabalho administrativo invisível para estudantes, docentes e investigadores.
3. Estabelecer sistemas transparentes de informação sobre prazos, circuitos e canais de apoio, reforçando previsibilidade e confiança nos processos institucionais.
4. Promover uma cultura de melhoria contínua nos serviços de apoio técnico, recorrendo a indicadores de desempenho, mecanismos de feedback dos utilizadores e programas de formação das equipas técnicas.
5. Utilizar a digitalização como instrumento de simplificação e eficiência institucional, garantindo que as soluções tecnológicas contribuem para libertar tempo académico e profissional.

3.1.2.7.

Sétimo compromisso: sustentabilidade

A sustentabilidade deve ser prática quotidiana e critério de decisão. A UA deve reforçar políticas de eficiência hídrica, energética e de materiais, a redução de emissões, a gestão de resíduos e sensibilização ambiental envolvendo toda a comunidade. A sustentabilidade deve traduzir-se em metas mensuráveis, monitorização e planos faseados de requalificação. Deve incluir programas de redução e reutilização e estratégias de economia circular, e deve integrar mobilidade sustentável e mobilidade ativa em articulação com parceiros locais.

A sustentabilidade, quando bem conduzida, reforça o bem-estar: melhora a qualidade do ambiente, reduz desperdício, fortalece sentido de pertença e consolida reputação. Deve também existir coerência pedagógica, integrando a sustentabilidade em currículos, projetos, práticas de laboratório e cultura institucional, sem moralismo e com pragmatismo. A sustentabilidade é, incontornavelmente, parte da reputação institucional: estudantes e investigadores escolhem universidades que levam este compromisso a sério, com resultados visíveis e não apenas com declarações.

Instrumentos

- I. Metas e monitorização (energia, emissões, resíduos).
- II. Planos faseados de requalificação.
- III. Programas de sensibilização e participação.
- IV. Calculadora da Pegada Ecológica das Universidades.

Ações

1. Definir e executar planos faseados de requalificação sustentável dos edifícios e infraestruturas da UA, com metas de eficiência energética e melhoria do desempenho ambiental.
2. Implementar medidas estruturadas de gestão de resíduos e promoção da economia circular, privilegiando prevenção, reutilização e reciclagem.
3. Promover políticas de mobilidade sustentável e mobilidade ativa nos campi universitários, em articulação com parceiros locais e regionais.
4. Desenvolver programas contínuos de sensibilização ambiental dirigidos à comunidade académica, com instrumentos práticos que incentivem comportamentos sustentáveis.
5. Integrar princípios de sustentabilidade nas práticas institucionais, nos projetos de investigação e na formação académica, reforçando a coerência entre missão universitária e responsabilidade ambiental.

3.1.2.8.

Oitavo compromisso: saúde integral da comunidade UA

A saúde deve ser promovida de forma transversal: não apenas através de serviços, mas através de uma cultura institucional que valoriza prevenção, equilíbrio e qualidade de vida. A UA deve promover programas acessíveis e diversificados de promoção de saúde e prevenção, incluindo atividade física, sono, alimentação e estilos de vida saudáveis. Deve reforçar saúde mental para toda a comunidade, com respostas adaptadas a estudantes e trabalhadores, literacia e redução de estigma.

Deve integrar equilíbrio entre tempo pessoal, tempo familiar e tempo profissional como preocupação institucional através de práticas organizacionais realistas que promovam previsibilidade, racionalização de reuniões e processos e redução de sobrecarga. Uma estratégia contemporânea reconhece que o *stress* é muitas vezes produto de organização institucional e não apenas problema individual. Por estas razões, este compromisso articula-se diretamente com a racionalização de serviços e a proteção do tempo.

Para assegurar continuidade e eficácia, estes compromissos devem ser acompanhados por governança clara e avaliação regular. Uma política de bem-estar só se torna real quando existe capacidade institucional para aprender, medir e ajustar. Propõe-se, por isso, a consolidação de um Plano Integrado de Bem-estar UA 2030, articulado com ação social, recursos humanos, outros serviços, sustentabilidade, desporto e cultura, a produção de um relatório anual de bem-estar e vida na UA, com indicadores agregados e medidas implementadas, a realização regular de inquéritos de clima institucional, e mecanismos de participação estruturada, garantindo auscultação sem burocratização e com capacidade real de ajustamento. A implementação deve ser faseada, com medidas de curto, médio e longo prazo, assegurando realismo e capacidade de execução.

Instrumentos

- I. Programas de promoção de saúde (atividade física, sono, alimentação).
- II. Literacia em saúde mental e redes de apoio.
- III. Práticas institucionais de organização do tempo (reuniões, prazos, processos).
- IV. Programa “Campi +Ativo”.
- V. Programa de promoção da atividade física e combate ao sedentarismo.
- VI. Organização de eventos desportivos nacionais e internacionais.

Ações

1. Desenvolver programas acessíveis e diversificados de promoção da saúde e prevenção, abrangendo atividade física, alimentação, sono e estilos de vida saudáveis.
2. Reforçar a promoção da saúde mental em toda a comunidade académica, com respostas adaptadas a estudantes e trabalhadores, iniciativas de literacia e estratégias de redução do estigma.
3. Integrar o equilíbrio entre tempo pessoal, tempo familiar e tempo profissional nas práticas organizacionais da UA, promovendo previsibilidade, racionalização de reuniões e redução de sobrecarga administrativa.
4. Incorporar o bem-estar nas políticas de campus, valorizando espaços verdes, zonas de descanso, mobilidade ativa e alimentação saudável.
5. Promover uma cultura desportiva alargada na UA, incentivando a massificação da prática desportiva e diversificando a oferta de modalidades para toda a comunidade académica.
6. Implementar o programa “Campi +Ativo”, com percursos sinalizados de corrida, caminhada e ciclismo articulados com a cidade e orientados para estilos de vida ativos.
7. Reforçar a presença da UA no contexto local, nacional e internacional do desporto universitário, consolidando eventos como a Taça UA e promovendo a organização de competições nacionais e internacionais.
8. Desenvolver um programa estruturado de deteção e captação de jovens talentos do ensino secundário, posicionando a UA como referência na conciliação entre excelência académica e alto rendimento desportivo.

3.1.3. Quadro de implementação 2026–2030

A execução de uma estratégia de bem-estar exige disciplina institucional. Um plano demasiado ambicioso, sem fases e sem instrumentos de governação, corre o risco de se transformar em catálogo. Por isso, a UA deve organizar a implementação em três horizontes complementares, com medidas de curto prazo que criam estrutura, medidas de médio prazo que consolidam capacidade e medidas de longo prazo que produzem transformação.

No curto prazo (2026-2027), a prioridade deve ser criar condições de governança e confiança. Isso implica formalizar o Plano Integrado de Bem-estar UA 2030, clarificando responsabilidades e articulações entre serviços, unidades orgânicas e estruturas de apoio. Implica definir indicadores base e calendário de reporte, de modo a que a política de bem-estar se torne prática regular de governação. Neste horizonte, é igualmente prioritário reforçar instrumentos de proteção e segurança institucional, consolidando canais de apoio e protocolos claros para situações de discriminação, assédio e abuso, com triagem especializada e prazos de resposta. Em paralelo, devem ser reforçados programas-piloto de integração e sucesso estudantil, com tutoria e mentoria estruturados e institucionalizados para o 1.º ano e para estudantes internacionais, e iniciativas de literacia em saúde mental e competências de vida. Finalmente, devem iniciar-se diagnósticos técnicos e planos faseados, em particular para acessibilidade universal e para requalificação sustentável, identificando intervenções imediatas de alto impacto.

No médio prazo (2027-2029), a prioridade deve ser consolidar capacidade e escalar programas. A integração e o sucesso estudantil devem passar de piloto a política institucional. O apoio psicológico deve estabilizar-se com tempos de resposta monitorizados, modalidades diversificadas e articulação com estruturas pedagógicas e de ação social. A acessibilidade deve evoluir de diagnóstico para execução, com implementação faseada e acessibilidade digital como norma. A capacitação do pessoal TAG deve tornar-se programa anual regular, articulado com melhoria de processos e cultura de serviço. O apoio à investigação deve ser reforçado de forma a libertar tempo científico, reduzindo fricções administrativas e consolidando formação avançada e liderança responsável. A sustentabilidade deve traduzir-se em metas mensuráveis e monitorização, com resultados visíveis e participação comunitária.

No longo prazo, até 2030, a prioridade deve ser consolidar transformação estrutural. Isso inclui requalificações de maior escala, expansão de espaços de aprendizagem flexíveis, modernização sustentável de laboratórios e consolidação do campus como lugar de vida. Inclui também a integração plena do bem-estar na cultura institucional: prevenção, confiança, pertença e qualidade do tempo e do trabalho. Finalmente, inclui a estabilização de mecanismos de avaliação e melhoria contínua, garantindo que relatórios anuais, indicadores e inquéritos se tornam prática normal de governação, permitindo correções de rumo e adaptação a novos desafios.



Prefere explorar as ideias centrais desta vertente em formato podcast?

[Para aceder, clique aqui.](#)

Este podcast foi integralmente gerado pelo Google NotebookLM, tendo por base os textos desta vertente, não tendo sido realizada nenhuma edição dos mesmos.

3.2. Comunicação como eixo estruturante da governação

3.2.1. Enquadramento e desafios

Desde a sua fundação, a UA afirmou-se como uma instituição inovadora, interdisciplinar, profundamente ligada ao território e aberta à sociedade e ao mundo. Ao longo deste percurso, construiu uma presença pública relevante, uma reputação científica reconhecida e uma relação de proximidade com a cidade, a região, o país e o mundo, graças à qualidade do seu corpo docente, à excelência da sua comunidade científica, à solidez dos seus currículos e à sua produção científica.

Num contexto internacional marcado por competição crescente por talento, financiamento, parcerias e visibilidade científica, a comunicação é um fator determinante para a afirmação das universidades. A comunicação é hoje um instrumento estratégico de governação, que vai muito além da sua função operacional. A reputação institucional é um ativo estratégico e a forma como a UA comunica influencia o posicionamento em *rankings*, a reputação pública e mediática, capacidade de atração de estudantes e investigadores, financiamento competitivo e estabelecimento de alianças internacionais.

As universidades que lideram no plano global não comunicam apenas resultados, constroem narrativas estratégicas coerentes com a sua missão, afirmam posicionamentos claros no espaço público e integram a comunicação nos processos de decisão e governação. A comunicação é entendida como instrumento de liderança institucional, de gestão da reputação e de transparência, capaz de gerar valor público e reforçar o compromisso ético da instituição.

Na UA, a comunicação é assegurada pelos Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (SCIRP), sendo complementada pela ação da assessoria de comunicação do Gabinete do Reitor e das unidades orgânicas e das unidades de investigação, que participam na produção de conteúdos e na projeção pública da UA.

A ação comunicacional atual, liderada pelos SCIRP, carece de maior proatividade, sistematização e posicionamento estratégico, assim como de uma gestão mais articulada das narrativas institucionais. Persistem desafios ao nível da coordenação entre estruturas, da definição de prioridades comunicacionais comuns, da coerência das mensagens e da integração plena da comunicação nos processos de decisão e planeamento estratégico.

Acrescem fragilidades ao nível do rigor editorial e da qualidade da informação produzida e divulgada. A inexistência de procedimentos sistemáticos de validação, revisão e controlo de qualidade tem conduzido, em diferentes momentos, a imprecisões informativas, inconsistências discursivas e lapsos formais que fragilizam a credibilidade institucional e comprometem a eficácia e a credibilidade da comunicação. Num contexto de elevada exposição pública e crescente exigência de transparência, torna-se indispensável elevar os padrões de exigência, fiabilidade e precisão da comunicação institucional.

A comunicação na UA desenvolveu-se de forma plural, refletindo a diversidade das suas unidades e iniciativas e uma cultura institucional marcada pela proximidade e abertura à

sociedade. Contudo, a ausência de um enquadramento estratégico formal, partilhado e transversal tem conduzido a uma ação predominantemente reativa, menos orientada para a antecipação e para a integração nos processos de decisão, frequentemente fragmentada, com dispersão de recursos e alguma inconsistência narrativa. A ação comunicacional tende a assumir um caráter predominantemente operacional.

Neste contexto, torna-se evidente que a comunicação não pode continuar a ser tratada como um conjunto de respostas avulsas, mas como uma função estratégica central da governação universitária.

O desafio estratégico passará por transformar o capital comunicacional construído numa verdadeira alavanca de governação, coesão institucional e impacto social, reforçando o papel da comunicação como uma das dimensões centrais na estratégia da UA.

Numa UA hoje mais internacional, diversa e exigente, a comunicação interna deve afirmar-se como eixo estratégico de coesão institucional, reforçando o sentido de pertença, a confiança e o compromisso coletivo. Não é apenas um mecanismo de transmissão de informação, mas uma condição essencial para a qualidade dos processos decisórios e para a mobilização da comunidade académica. A evidência demonstra que organizações que promovem práticas de comunicação participativa apresentam níveis mais elevados de compromisso organizacional e confiança institucional.

Também a comunicação e divulgação de ciência, em particular, tem evoluído significativamente nas últimas décadas, de modelos centrados exclusivamente na divulgação para abordagens participativas e bidirecionais, que valorizam a confiança, a literacia científica e a interação direta e cocriação de ciência com a sociedade.

Esta transformação reforça a necessidade de a UA posicionar também a comunicação de ciência como dimensão estratégica da sua missão, integrando-a de forma coerente com a governação, a identidade institucional e o compromisso social, de modo a maximizar o impacto do conhecimento produzido e a garantir que o conhecimento produzido dialoga de forma ativa, transparente e relevante com todos os públicos.

A comunicação de ciência é parte integrante da missão universitária. Contribui para a literacia científica, combate a desinformação e reforça a confiança pública na investigação. Universidades que investem de forma estruturada nesta área ampliam o impacto social do conhecimento produzido e fortalecem a sua legitimidade pública.

A UA reúne condições singulares para afirmar a comunicação de ciência como política institucional estruturante. Para além da Fábrica Centro Ciência Viva de Aveiro, que constitui uma vantagem estratégica ao permitir articular a promoção da cultura científica e tecnológica com o envolvimento público, o Instituto para a Investigação reunirá todas as condições para estruturar, coordenar e qualificar a comunicação de ciência de forma integrada e contínua, através da criação de uma unidade dedicada.

No domínio da transformação digital, registam-se já algumas iniciativas pontuais de utilização de ferramentas de inteligência artificial no apoio à produção de conteúdos e à gestão

de processos comunicacionais. Contudo, esta utilização permanece pouco estruturada e desprovida de orientações institucionais claras quanto a critérios éticos, validação de conteúdos, proteção de dados e responsabilidades editoriais.

Paralelamente, a aplicação de sistemas de análise de dados e monitorização reputacional ainda não se encontra plenamente integrada na tomada de decisão comunicacional, limitando a capacidade da UA de avaliar de forma sistemática o alcance, a perceção pública e o impacto estratégico da sua presença mediática e digital.

O atual modelo comunicacional apresenta fragilidades estruturais e operacionais que comprometem a sua eficácia estratégica e exigem uma mudança de escala e de abordagem. Para além de reforçar a articulação entre as várias estruturas de comunicação e clarificar responsabilidades estratégicas, torna-se indispensável elevar os padrões de rigor, qualidade editorial e fiabilidade da informação divulgada, assegurando maior precisão, consistência e alinhamento estratégico dos conteúdos produzidos. Impõe-se orientar a comunicação para resultados mensuráveis e impacto institucional sustentado.

O novo ciclo de governação exige um salto qualitativo: integrar plenamente a comunicação na estratégia institucional, alinhando-a com prioridades científicas e académicas e assumindo-a como instrumento estruturante de coesão interna, legitimidade pública, confiança institucional e projeção internacional. Num ambiente mediático e digital cada vez mais complexo, marcado pela desinformação, fragmentação de públicos e crescente exigência de transparência, a comunicação deve ser estratégica, baseada em evidência, orientada por dados e eticamente responsável.

O desafio não é comunicar mais, mas comunicar melhor: elevar a qualidade estratégica e assumi-la como instrumento estruturante de coesão interna. Isso implica passar de uma lógica de difusão para uma lógica de influência e impacto, definindo narrativas estratégicas claras e coerentes com as áreas científicas de excelência; reforçar o posicionamento mediático nacional e internacional; consolidar estratégias digitais segmentadas; valorizar a Rádio RIA como plataforma estruturante de divulgação científica, cultural e participação estudantil; e integrar a comunicação nos processos de decisão e planeamento estratégico.

É fundamental assumir como prioridade para os próximos anos a consolidação de uma visão estratégica comum para a comunicação institucional, por forma a transformar a diversidade existente numa verdadeira força institucional, assegurar a coerência de mensagens, clarificar prioridades, reforçar a articulação entre estruturas centrais e unidades orgânicas e unidades de investigação e alinhar a comunicação com a governação e a definição de prioridades institucionais.

Acresce a necessidade de repensar o perfil e a diversidade dos conteúdos produzidos, que tendem a concentrar-se excessivamente em comunicação informativa, com reduzida exploração de conteúdos estratégicos, analíticos e de aprofundamento, capazes de valorizar áreas científicas de excelência, projetos emergentes e impactos relevantes da UA. É essencial

fortalecer a capacidade de construção de agenda própria, através do desenvolvimento de conteúdos estratégicos e de antecipação.

A qualidade da governação mede-se também pela qualidade da comunicação interna. Quando esta falha, fragiliza-se a confiança; quando é estruturada e participativa, fortalece-se a capacidade coletiva de decisão e mobilização. A coesão constrói-se através de mecanismos estruturados de escuta ativa, comunicação clara e fundamentada das decisões estratégicas, partilha regular de informação sobre impacto científico, pedagógico e social e valorização das pessoas enquanto principal ativo institucional. Sem esta base, torna-se mais difícil mobilizar a comunidade para objetivos comuns e afirmar externamente uma identidade institucional forte e credível.

Não basta desenvolver investigação de excelência; é fundamental comunicar de forma estratégica, estruturada e responsável, garantindo que o conhecimento produzido é estrategicamente comunicado, compreendido e valorizado. Comunicar ciência significa criar pontes sólidas entre conhecimento, sociedade e parceiros institucionais, potenciando impacto social, colaboração intersetorial e aplicação prática do saber produzido.

Exige, por isso, uma abordagem institucional integrada que vá além da divulgação pontual de resultados, incorporando estratégias de envolvimento público, ações de capacitação da comunidade científica para comunicar ciência e diálogo efetivo com a sociedade. Só assim a UA reforça a sua legitimidade pública e consolida o seu papel como instituição de referência no desenvolvimento sustentável do território e do país.

A transformação digital constitui uma oportunidade estratégica para reconfigurar o ecossistema comunicacional da UA, superando limitações atuais ao nível da integração de plataformas, da análise de dados e da monitorização de impacto. Modernizar a comunicação implica torná-la mais eficiente, acessível e interativa, mas também mais inteligente, orientada por evidência e capaz de diversificar formatos, linguagens e públicos.

A adoção de ferramentas digitais integradas e de sistemas de análise reputacional permitirá fundamentar decisões estratégicas, antecipar tendências, segmentar públicos de forma responsável e avaliar o impacto das mensagens produzidas. Esta evolução deve ser acompanhada por princípios claros de ética, segurança da informação e proteção de dados, garantindo que a inovação tecnológica reforça, e não fragiliza, a confiança institucional.

3.2.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas

Os compromissos que agora se assumem para o próximo mandato pretendem poder passar de uma comunicação predominantemente reativa para um modelo estratégico, proativo, integrado e orientado por impacto, com maior rigor editorial e mecanismos de validação e reforçar a comunicação interna como política de coesão, transparência e participação informada. Evoluir para um ecossistema de comunicação orientado por dados e com integração responsável de IA, com regras éticas e proteção de dados e potenciar a Rádio RIA como plataforma estruturante de divulgação científica, cultural e institucional.

3.2.2.1.

Primeiro compromisso: consolidação de uma comunicação institucional integrada e estratégica

A projeção pública da UA deve assentar numa estratégia reputacional consistente, baseada na identidade institucional, na excelência no ensino e aprendizagem, na investigação e no compromisso social. Para tal, torna-se imperativo desenvolver e implementar um Plano de Comunicação e de Promoção que evite dispersão de recursos, reforce a articulação entre estruturas e alinhe a comunicação com as prioridades estratégicas da governação.

Neste quadro, a comunicação será assumida como:

- pilar da governação democrática, promovendo participação informada;
- instrumento de inovação, potenciando a comunicação de ciência, a ciência cidadã e a ligação à sociedade;
- vetor de sustentabilidade, garantindo coerência entre discurso e prática;
- meio de reforço da identidade e da visibilidade nacional e internacional da Universidade.

Pretende-se, por isso, institucionalizar a comunicação nos processos de decisão e planeamento estratégico, adotando um modelo participativo, orientado para o diálogo e para resultados. A evidência demonstra que instituições que o fazem apresentam níveis mais elevados de reputação, legitimidade social e capacidade de inovação institucional.

A política de comunicação deverá reforçar a afirmação pública da UA enquanto instituição inovadora, sustentável, inclusiva e socialmente comprometida, reconfigurando o modelo existente e promovendo uma articulação estruturada e funcional entre:

- os Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (SCIRP), enquanto estrutura operacional e estratégica;
- a assessoria de comunicação do Gabinete do Reitor, com funções de posicionamento e representação institucional;
- o Instituto para a Investigação na área da Comunicação de Ciência, assegurando a integração entre produção científica, capacitação interna e ações de comunicação do conhecimento produzido.
- a Fábrica Centro Ciência Viva de Aveiro que assegura a articulação e promoção da cultura científica e tecnológica com o envolvimento público.

A afirmação da comunicação como eixo estruturante da governação implica elevar os padrões de exigência profissional, reforçando competências estratégicas, editoriais e analíticas e promovendo uma cultura institucional assente na qualidade, na responsabilidade e na melhoria contínua.

Tal pressupõe a valorização do rigor informativo, da precisão editorial e da consistência das mensagens, bem como o reforço da capacidade de análise crítica, planeamento estratégico e avaliação de impacto da comunicação. Implica igualmente a clarificação de responsabilidades, a adoção de práticas sistemáticas de revisão e validação de conteúdos e o investimento contínuo na qualificação das equipas e dos processos, garantindo uma comunicação institucional credível, exigente e alinhada com a missão e a ambição estratégica da Universidade.

A afirmação da comunicação como eixo estruturante da governação implica igualmente reforçar o papel dos SCIRP enquanto estrutura de capacitação comunicacional da comunidade académica. Num contexto em que a comunicação institucional é, por natureza, distribuída por múltiplos atores, torna-se essencial disponibilizar orientações claras, acessíveis e partilhadas sobre boas práticas de comunicação, relacionamento com os media, critérios editoriais por canal, utilização responsável da marca e gestão da presença pública.

O reforço desta função capacitadora permitirá apoiar docentes, investigadores, estudantes e unidades orgânicas e de investigação na sua interação com os media e com os diversos públicos externos, reduzir riscos reputacionais, assegurar maior coerência comunicacional e promover uma cultura institucional de rigor, responsabilidade e qualidade na comunicação. Esta abordagem não visa centralizar nem limitar a comunicação, mas criar condições para que a diversidade de vozes da UA se exprima de forma informada, responsável e alinhada com os valores institucionais.

Neste contexto, importa afirmar progressivamente uma verdadeira rede institucional de comunicação da UA, baseada na cooperação entre serviços centrais, unidades orgânicas e unidades de investigação, capaz de transformar a diversidade comunicacional existente numa força estratégica ao serviço da projeção e do impacto institucional.

Como parte integrante deste modelo estratégico, é essencial potenciar a Rádio RIA como plataforma central de comunicação institucional. A rádio deve assumir um papel ativo na divulgação regular das atividades da UA, da investigação produzida, de iniciativas culturais e científicas, e de notícias relevantes para a comunidade académica e para a sociedade em geral. A presença consistente na programação da Rádio RIA permitirá reforçar a identidade da UA, criar pontes entre investigadores e públicos externos, e ampliar o impacto social do conhecimento produzido, transformando-a num canal estratégico de visibilidade e de ligação permanente à comunidade.

A articulação destas estruturas deverá evoluir para um modelo mais integrado, orientado para impacto, inovação e criação de valor institucional. Uma universidade que comunica estrategicamente governa melhor, decide melhor e mobiliza melhor a sua comunidade.

Instrumentos

- I. Plano de Comunicação e Promoção da Universidade de Aveiro, aprovado e monitorizado ao longo do ciclo de governação.
- II. Referencial Institucional de Comunicação, com normas editoriais, princípios de validação de conteúdos, boas práticas de relacionamento com os media, orientações para comunicação de crise e gestão reputacional diretrizes de utilização dos canais institucionais.
- III. Base institucional de especialistas da UA, integrada no espaço virtual para os media.
- IV. Sistema regular de planeamento, monitorização e avaliação da comunicação institucional.
- V. Fórum regular de articulação entre as estruturas de comunicação da Universidade, envolvendo serviços centrais, unidades orgânicas e unidades de investigação, destinado à partilha de informação, coordenação estratégica e análise conjunta do impacto da comunicação institucional.
- VI. Programas de capacitação comunicacional dirigidos à comunidade académica.

Ações

1. Desenvolver, através de processo participado com a comunidade académica, aprovar e implementar o Plano de Comunicação e Promoção da UA como instrumento estruturante de integração estratégica, evitando dispersão de recursos e reforçando a identidade institucional.
2. Concluir e operacionalizar plenamente o espaço virtual para os media no portal da UA, incluindo uma base de especialistas por áreas científicas.
3. Criar e implementar um Referencial Institucional de Comunicação, assegurando padrões comuns de rigor, validação e qualidade editorial.
4. Definir orientações institucionais para comunicação de crise e gestão reputacional, assegurando capacidade de resposta rápida e coordenada em situações de elevada exposição pública.
5. Reforçar a articulação funcional entre SCIRP, assessoria do Gabinete do Reitor, unidades orgânicas e unidades de investigação, clarificando responsabilidades estratégicas e operacionais e deteção de notícias.
6. Promover encontros regulares entre as estruturas de comunicação das unidades orgânicas, unidades de investigação e serviços centrais, criando um espaço de articulação, partilha de boas práticas, definição de campanhas institucionais comuns e reflexão estratégica sobre a comunicação institucional.
7. Implementar um programa anual de capacitação comunicacional (media training, comunicação institucional, comunicação digital e comunicação de crise).
8. Reforçar o papel da Rádio RIA como plataforma estratégica de divulgação científica, cultural e institucional, com programação regular dedicada à vida académica e à investigação.

3.2.2.2.

Segundo compromisso: reforço da comunicação interna como pilar de coesão e participação

A coesão institucional e a participação informada da comunidade académica constituem condições essenciais para uma governação universitária eficaz e legitimada. A UA tem promovido, ao longo dos últimos anos, iniciativas relevantes de prestação de contas e de envolvimento da comunidade académica na definição de orientações estratégicas, que importa reconhecer e valorizar.

Contudo, num contexto de crescente complexidade organizacional, diversidade de públicos e exigência de transparência, impõe-se alargar, aprofundar e sistematizar estes mecanismos, assegurando que a comunicação interna se afirma plenamente como instrumento estruturante de liderança, confiança e mobilização coletiva, e não apenas como um conjunto de práticas pontuais.

A UA dispõe já de canais diferenciados para os diversos públicos internos, o que constitui uma base relevante. O desafio consiste agora em garantir que estes canais funcionam como um sistema integrado de comunicação interna, com critérios comuns de qualidade, validação e alinhamento estratégico, assegurando coerência de mensagens, previsibilidade informativa e articulação efetiva com os processos de decisão institucional.

Neste quadro, assumem-se como prioridades para o próximo ciclo de governação:

- alargar e consolidar uma cultura institucional de prestação de contas, transparência e responsabilidade partilhada;
- aprofundar e sistematizar mecanismos de escuta ativa e de participação informada da comunidade académica;
- promover práticas participativas na definição de orientações e documentos estratégicos;
- integrar plenamente a comunicação interna nos processos de liderança e gestão, afirmando-a como dimensão central da coesão institucional e da valorização do capital humano.

Uma universidade participativa, transparente e plural constrói-se através de fluxos comunicacionais claros, consistentes e previsíveis, capazes de reduzir assimetrias de informação, reforçar a confiança entre órgãos de governação e comunidade académica e criar sentido coletivo em torno das prioridades estratégicas da instituição.

Instrumentos

- I. Sistema integrado de comunicação interna, com critérios comuns de qualidade e validação.
- II. Calendário institucional regular de prestação de contas e comunicação estratégica.
- III. Mecanismos estruturados de escuta ativa e recolha de feedback.
- IV. Processos participativos formais na elaboração de documentos estratégicos.

Ações

1. Consolidar fluxos internos de informação claros, previsíveis e integrados, assegurando comunicação e divulgação atempada das decisões estratégicas.
2. Sistematizar práticas regulares de prestação de contas, com sessões públicas e relatórios dirigidos à comunidade académica.
3. Alargar e estruturar mecanismos de escuta ativa e participação informada, integrando contributos da comunidade na elaboração de documentos estratégicos.
4. Valorizar a comunicação interna como dimensão essencial da qualidade da governação e da valorização do capital humano.

3.2.2.3.

Terceiro compromisso: afirmação da comunicação de ciência como responsabilidade institucional estratégica

A comunicação de ciência constitui hoje uma dimensão central da missão das universidades, associada à literacia científica, à confiança pública na ciência e à valorização do impacto social do conhecimento produzido. Num contexto marcado pela desinformação, por desafios globais complexos e por uma crescente exigência de transparência e prestação de contas, a UA deve assumir a comunicação de ciência como responsabilidade institucional estratégica, integrada na governação e nas políticas de investigação.

Enquadrada no Instituto para a Investigação, será criada uma unidade dedicada à comunicação de ciência, com a missão de integrar e qualificar a divulgação do conhecimento científico e dos resultados de investigação e inovação, promover a capacitação da comunidade académica nesta área e desenvolver iniciativas estruturadas de envolvimento público em ciência. Esta unidade atuará em estreita articulação com os SCIRP, a Fábrica Centro Ciência Viva de Aveiro, as Unidades Orgânicas e as Unidades de Investigação.

A Unidade funcionará como plataforma de convergência entre investigadores, comunicadores e parceiros institucionais, potenciando sinergias entre investigação académica, prática profissional e envolvimento público, assumindo a responsabilidade de:

- divulgar o conhecimento científico e os resultados de investigação e inovação;
- capacitar investigadores e equipas científicas em comunicação de ciência;
- apoiar projetos científicos na definição de estratégias de disseminação e envolvimento público;
- promover iniciativas de participação pública em ciência, cultura e inovação;
- integrar a comunicação de ciência nos instrumentos de avaliação e valorização institucional.

Esta unidade não substitui as estruturas existentes, mas assume uma função integradora e catalisadora, promovendo coerência, escala e continuidade na comunicação de ciência da Universidade.

O objetivo para os próximos anos é claro: consolidar a comunicação de ciência como dimensão estratégica da missão universitária, integrar práticas de ciência aberta e envolvimento público nas políticas institucionais e afirmar o Instituto para a Investigação como polo de excelência científica e de inovação neste domínio. A comunicação de ciência deve ser entendida não apenas como divulgação, mas como instrumento estruturante de responsabilidade pública, confiança social e valorização do impacto do conhecimento produzido.

Instrumentos

- I. Unidade de Comunicação de Ciência integrada no Instituto para a Investigação.
- II. Programas estruturados de capacitação em comunicação de ciência.
- III. Colaboração com a Fábrica Centro Ciência Viva de Aveiro, Unidades Orgânicas e Unidades de Investigação.
- IV. Estratégias institucionais de envolvimento público e ciência aberta.
- V. Integração da comunicação de ciência nos instrumentos de avaliação e reconhecimento.

Ações

1. Criar formalmente a Unidade de Comunicação de Ciência no Instituto para a Investigação.
2. Desenvolver programas regulares de formação de investigadores em comunicação de ciência e media training.
3. Apoiar projetos científicos na definição de estratégias de disseminação, comunicação e envolvimento do público.
4. Promover iniciativas estruturadas de participação pública em ciência, monitorizar alcance e ajustar estratégias.
5. Produzir conteúdos científicos rigorosos, acessíveis e alinhados com prioridades institucionais.
6. Integrar a comunicação de ciência nos critérios de valorização do trabalho científico.

3.2.2.4.

Quarto compromisso: transformação do ecossistema comunicacional para uma comunicação inteligente, orientada por dados e inteligência artificial

A transformação digital da comunicação não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas; implica uma mudança de paradigma na forma como a UA analisa, decide e projeta a sua presença pública. Num contexto mediático cada vez mais complexo e orientado por dados, a integração inteligente da tecnologia constitui um fator determinante de eficácia estratégica e sustentabilidade reputacional.

A inteligência artificial aplicada à comunicação deve ser integrada de forma gradual, ética e responsável, apoiando a análise de dados, a monitorização reputacional, a personalização consciente das mensagens e a otimização de processos internos. Esta integração exige políticas robustas de segurança da informação, proteção de dados e princípios éticos claros, garantindo a confiança da comunidade académica e a integridade institucional.

A UA pode afirmar-se como referência na utilização responsável da inteligência artificial na comunicação institucional no setor público e académico, transformando tecnologia em valor estratégico para a governação, a visibilidade e o impacto social do conhecimento.

Neste contexto, a integração progressiva dos diferentes canais institucionais num sistema comum de planeamento, coordenação e avaliação da comunicação institucional deverá ser entendida como um modelo de articulação estratégica entre os diversos canais existentes — centrais, das unidades orgânicas e das unidades de investigação — e não como um processo de centralização da comunicação. O objetivo é promover maior coerência institucional, melhorar a circulação de informação relevante e potenciar uma utilização mais eficiente dos recursos comunicacionais. Esta articulação poderá concretizar-se através de instrumentos simples de coordenação, como planeamento editorial partilhado para iniciativas institucionais relevantes, mecanismos regulares de articulação entre os serviços de comunicação e sistemas integrados de monitorização e avaliação do impacto comunicacional.

Serão prioridades no próximo ciclo de governação:

- consolidar um ecossistema digital integrado de comunicação institucional;
- reforçar práticas de segurança da informação e governação de dados;
- promover literacia digital e mediática junto da comunidade académica;
- utilizar tecnologias emergentes para apoiar a análise de impacto, a projeção institucional e a inovação na comunicação.

Instrumentos

- I. Mecanismos integrados de planeamento, coordenação e avaliação da comunicação institucional, reforçando coerência, rigor e capacidade de decisão.
- II. Sistemas de monitorização reputacional e análise de dados.
- III. Orientações institucionais para uso ético da inteligência artificial na comunicação.
- IV. Programas de literacia digital, mediática e em IA.
- V. Relatórios regulares de análise de impacto comunicacional.

Ações

1. Integrar progressivamente os canais institucionais num sistema comum de planeamento, coordenação e avaliação da comunicação institucional, assegurando coerência estratégica, rigor editorial e articulação efetiva entre estruturas.
2. Implementar soluções de análise de dados e monitorização reputacional para apoiar a tomada de decisão.
3. Definir e aprovar orientações institucionais para uso ético, seguro e responsável da inteligência artificial na comunicação.
4. Promover formação contínua em literacia digital, mediática e inteligência artificial.
5. Avaliar regularmente o impacto das ferramentas digitais e das estratégias comunicacionais adotadas.

3.2.3. Quadro de implementação 2026–2030

A UA dispõe já de práticas, estruturas e competências no domínio da comunicação institucional, científica e interna. O ciclo de governação 2026–2030 não parte, por isso, de um vazio, mas de uma base construída que importa integrar, qualificar e projetar estrategicamente. O objetivo central deste eixo é transformar essa capacidade existente numa política transversal, plenamente articulada com a estratégia institucional e orientada por princípios de integração, transparência, participação informada, inovação responsável e avaliação contínua.

No curto prazo (2026-2027), a prioridade deve ser consolidar e integrar as práticas existentes, clarificando enquadramentos, responsabilidades e critérios comuns de qualidade. Isso implica formalizar instrumentos estruturantes — como o Plano Estratégico de Comunicação e Promoção UA 2030 e o referencial de rigor editorial — e reforçar a articulação entre estruturas centrais e unidades orgânicas e unidades de investigação. Neste horizonte, assume particular relevância a qualificação da comunicação interna, através da institucionalização de práticas regulares de prestação de contas, escuta ativa e partilha estruturada de informação estratégica, bem como o reforço da monitorização do posicionamento mediático e reputacional da UA.

No médio prazo (2027-2029), o foco deve estar na sistematização e escalabilidade. A comunicação deverá operar de forma cada vez mais previsível, integrada e orientada por dados, com avaliação regular do impacto das ações desenvolvidas. A comunicação de ciência deverá encontrar-se plenamente estruturada como política institucional, com programas estáveis de capacitação, produção regular de conteúdos e envolvimento público articulado. Paralelamente, devem ser aprofundadas as competências digitais e a utilização responsável de dados e tecnologia, reforçando a capacidade institucional de análise, antecipação e decisão estratégica.

No horizonte de 2030, o objetivo é que a comunicação esteja plenamente integrada na cultura organizacional e na governação quotidiana da UA. A comunicação deverá funcionar como instrumento natural de coesão interna, legitimidade pública e projeção internacional, apoiando a tomada de decisão estratégica, valorizando o conhecimento produzido e reforçando a reputação institucional. A avaliação regular, a prestação de contas e a melhoria contínua deverão estar consolidadas como práticas normais de governação, assegurando capacidade de adaptação a novos desafios científicos, tecnológicos e sociais.

Ao longo deste ciclo, assumir a comunicação como política estratégica de governação permitirá potenciar o que já existe, decidir com mais informação, mobilizar com maior clareza e agir com responsabilidade institucional reforçada, afirmando a UA como universidade pública aberta, participada e com impacto global.



Prefere explorar as ideias centrais desta vertente em formato podcast?

[Para aceder, clique aqui.](#)

Este podcast foi integralmente gerado pelo Google NotebookLM, tendo por base os textos desta vertente, não tendo sido realizada nenhuma edição dos mesmos.

3.3. Excelência científica assente numa abordagem inter, multi e transdisciplinar

3.3.1. Enquadramento e desafios

A investigação constitui um pilar estruturante da missão da UA e um dos principais vetores da sua afirmação científica, académica e social. Enquanto universidade pública, a UA tem a responsabilidade de produzir conhecimento de excelência, formar talento altamente qualificado, promover investigação e inovação responsáveis e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Desde a sua fundação, a instituição assumiu uma forte orientação para a investigação e para a ligação entre universidade, indústria e sociedade, procurando responder aos desafios emergentes da economia do conhecimento e promover a inovação em diversas áreas científicas. Ao longo dos anos consolidou-se como uma instituição dinâmica, ampliando a sua oferta formativa e reforçando o papel da investigação como eixo central da sua missão.

Com o crescimento da atividade científica, a UA, investiu progressivamente em infraestruturas científicas de ponta e na atração e retenção de recursos humanos altamente qualificados que sustentam a qualidade da investigação hoje desenvolvida em áreas como materiais, ambiente, telecomunicações, matemática, saúde, química, políticas públicas, artes, cultura, entre muitas outras.

A investigação desenvolvida no seio das Unidades de Investigação, muitas reconhecidas nacional e internacionalmente, envolvendo projetos financiados a nível nacional e internacional, e promovendo colaboração interdisciplinar, tem permitido reforçar a produção científica, a formação avançada de mestres e doutorados e a integração da UA em redes internacionais de investigação.

Porém, o contexto internacional encontra-se em profunda transformação. A União Europeia está a reorganizar as suas prioridades estratégicas em torno da segurança e resiliência, da autonomia digital e industrial, da transição climática, da coesão social e da qualificação avançada de talento. Paralelamente, observam-se transformações estruturais decorrentes da aceleração da inteligência artificial, da reorganização das cadeias globais de valor, da intensificação da competição internacional pelo conhecimento e da crescente pressão sobre os sistemas científicos.

Neste quadro, a UA enfrenta cinco desafios estratégicos principais:

- I. reforçar a excelência científica num contexto altamente competitivo;
- II. consolidar um ecossistema de investigação sustentável;
- III. atrair, desenvolver e reter talento científico;
- IV. promover investigação inter, multi e transdisciplinar capaz de responder a desafios sociais complexos;
- V. reforçar o seu posicionamento internacional.

A resposta a estes desafios exige uma governação científica mais integrada, capaz de articular unidades de investigação, escola doutoral, serviços de apoio e órgãos de governo numa estratégia institucional coerente. Exige igualmente o reforço das condições estruturais que sustentam a investigação, incluindo carreiras científicas estáveis, estruturas de apoio profissionalizadas, infraestruturas científicas de qualidade e políticas institucionais alinhadas com os princípios da ciência aberta, da integridade científica e do impacto societal.

A UA afirmará uma política científica que valorize simultaneamente a investigação fundamental e a investigação orientada para os desafios sociais, reconhecendo que a primeira é condição de liberdade académica, renovação do conhecimento e inovação futura. Assumirá igualmente o equilíbrio entre áreas do conhecimento como princípio estruturante da sua estratégia científica, preservando a diversidade disciplinar que constitui a identidade e a força da universidade.

Ao enquadramento europeu acresce uma transformação relevante do contexto nacional, marcada pela criação da Agência para a Investigação e Inovação (AI²) e pela revisão em curso do enquadramento jurídico das instituições de investigação e inovação. A UA deverá acompanhar ativamente esta evolução, afirmando a sua capacidade de influência, adaptação estratégica e antecipação num sistema científico em reconfiguração.

Neste contexto, a consolidação do Instituto para a Investigação como estrutura transversal de coordenação científica constitui uma oportunidade estratégica para reforçar a capacidade institucional de planeamento, articulação e internacionalização da investigação da UA.

3.3.2. Compromissos UA 2030 – instrumentos e ações concretas

No horizonte 2026 - 2030, a UA deverá ser capaz de se afirmar como:

- I. Uma instituição de ensino superior (IES) cientificamente exigente, inovadora e reconhecida internacionalmente;
- II. Uma instituição promotora de investigação sustentável, ética e socialmente responsável;
- III. Uma comunidade centrada nas pessoas, que valoriza carreiras científicas estáveis;
- IV. Um parceiro estratégico da sociedade, comprometido com os desafios regionais, nacionais e globais.
- V. Sem prejuízo das suas áreas de competência consolidadas, uma IES estrategicamente posicionada em domínios prioritários como a inteligência artificial, a cibersegurança e a reindustrialização inteligente, preservando o equilíbrio entre áreas do conhecimento e a diversidade disciplinar que a caracterizam.

Para além daquelas que são as suas áreas estratégicas de base, a UA deverá posicionar-se estrategicamente em áreas prioritárias como a inteligência artificial; a cibersegurança e a reindustrialização inteligente; preservando a diversidade disciplinar que constitui a sua identidade. A concretização desta visão exige compromissos claros, instrumentos institucionais robustos e ações concretas de implementação.

3.3.2.1.

Primeiro compromisso: reforçar a excelência científica e a sustentabilidade do sistema de investigação

As políticas europeias de investigação têm vindo a evoluir no sentido de reforçar a competitividade científica global da Europa, através da consolidação do Espaço Europeu de Investigação e da promoção de ecossistemas científicos mais integrados, abertos e sustentáveis. Entre as prioridades desta agenda contam-se o reforço das infraestruturas de investigação, a melhoria das carreiras científicas, a promoção da ciência aberta e o aumento da cooperação internacional.

Neste contexto, as universidades são chamadas a reforçar os seus modelos de governação científica, a profissionalizar os sistemas de apoio à investigação e a melhorar a capacidade de captação de financiamento competitivo, nomeadamente através dos programas quadro de investigação e inovação, que constituem o principal instrumento da União Europeia para promover investigação de excelência e inovação com impacto societal.

O reforço da sustentabilidade do sistema científico institucional constitui uma condição essencial para consolidar a posição internacional das universidades e aumentar a sua capacidade de contribuir para os grandes desafios científicos e tecnológicos.

Num contexto de crescente complexidade científica, competitividade internacional e exigência regulatória, a existência de uma estrutura com mandato claro para i. debater e propor orientações estratégicas; ii. reforçar a qualidade e o impacto científico; iii. promover a inter, multi e transdisciplinaridade; iv. alinhar investigação e formação; v. coordenar internaciona-

lização e captação de financiamento; é decisiva para garantir unidade de ação e coerência estratégica. O Instituto para a Investigação deverá funcionar como uma plataforma de convergência institucional, potenciando sinergias e permitindo que a Universidade atue como sistema científico integrado, e não apenas como a soma das partes, sem prejuízo da autonomia científica de cada uma.

A estrutura executiva do Instituto para a Investigação com competências alargadas em termos de ciclo de vida da investigação, permitirá assegurar um modelo de gestão que aproxima a governação científica das melhores práticas internacionais, reduzindo dispersão e aumentando eficácia institucional no apoio à captação e diversificação de financiamento. A combinação de um Conselho Estratégico com uma estrutura executiva cada vez mais profissionalizada e orientada para resultados, tornará o Instituto para a Investigação num verdadeiro motor estratégico para assegurar que a UA enfrenta os desafios globais com ambição, rigor e visão de futuro.

Neste âmbito importa seguir atentamente a evolução e contribuir ativamente para a construção do 10º Programa-Quadro da União Europeia para a Investigação e Inovação (FP10), beneficiando da relação estreita com a rede de contactos nacionais (PERIN), Conselho de Laboratórios Associados (CLA), *Brussels Office* do ECIU, entre outras estruturas. O FP10 deverá seguir uma lógica de continuidade do Horizonte Europa para o período 2028 - 2034, embora a sua forma e orçamento estejam ainda em discussão entre a Comissão Europeia, o Parlamento Europeu e os Estados-Membros.

Sabe-se que a Comissão Europeia apresentou uma proposta preliminar para o FP10 que mantém o programa como um instrumento independente dentro do novo quadro financeiro plurianual da UE, mas mais integrado com o *European Competitiveness Fund* (ECF), um fundo mais amplo focado na competitividade industrial e na transição tecnológica, e que o orçamento proposto ronda os 175 mil milhões de euros (quase o dobro do Horizonte Europa), refletindo maiores ambições em investigação, inovação e competitividade.

O apoio estratégico à captação de financiamento altamente competitivo, com prioridade para o Horizonte Europa 2021-2027 e para o futuro FP10 não pode, pois, deixar de ser considerado fulcral para a sustentabilidade e o reconhecimento internacional da UA, com especial foco nas bolsas do *European Research Council* (ERC), nas Ações Marie Skłodowska-Curie e nos instrumentos do *European Innovation Council* (EIC), cujo orçamento se estima poder aumentar cerca de 3,5 vezes em relação ao atual programa. Até ao momento, a UA já contratualizou 32,78 milhões de euros no âmbito do Horizonte Europa, 7,17 milhões dos quais num reduzido número de projetos do pilar da excelência científica (ERC, MSCA), confirmando a necessidade de investir fortemente no apoio à preparação e implementação de projetos europeus desta natureza.

Neste novo contexto nacional, a UA deverá preparar-se para interagir de forma estratégica com a Agência para a Investigação e Inovação (AI²), reforçando a sua capacidade institucional de captação de financiamento, participação na definição de prioridades e adaptação aos futuros modelos de avaliação, contratualização e reconhecimento institucional. Deverá

igualmente acompanhar de perto a revisão em curso do enquadramento jurídico das instituições de investigação e inovação, assegurando uma posição informada e interventiva num sistema científico nacional em reconfiguração.

Ao longo dos últimos anos a UA tem vindo a investir na aquisição e disponibilização à comunidade de um conjunto de licenças de plataformas de análise bibliométrica (SCIVAL), de pesquisa de oportunidades de financiamento (*Research Connect*), no repositório de dados (DUnAS), e mais recentemente num *Research Information Management System* (PURE RIMS), este último ainda em fase de instalação e implementação. Não obstante a grande relevância e utilidade destas ferramentas para os órgãos de gestão dos diversos níveis da estrutura organizacional da UA e também para investigadores e estruturas de apoio à investigação, os dados recolhidos no inquérito realizado no final de 2025 revelam que estas são pouco conhecidas e, portanto, pouco exploradas. Revela-se, pois, de primordial importância encontrar os recursos e os mecanismos que, de forma integrada, permitam: I. explorar todo o potencial que pode ser extraído das várias ferramentas, de modo a informar verdadeiramente a definição de estratégias de médio e longo prazo no campo da investigação; II. apoiar investigadores e estruturas de apoio na pesquisa de oportunidades de financiamento internacionais em tempo real e de forma personalizada, assim como de potenciais colaborações internacionais em todas as áreas científicas e avaliar o impacto da sua produção científica junto de decisores políticos, entre outros.

A partir de 2027, o sistema PURE terá um papel crucial na gestão da informação científica ao longo de todo o ciclo de vida da investigação, dado que se trata de uma infraestrutura essencial para profissionalização da gestão científica. Este permitirá integrar vários sistemas de informação internos e externos e assim organizar a produção científica da UA de acordo com a sua organização matricial, monitorizar o desempenho, apoiar decisões estratégicas e melhorar visibilidade internacional. Representará ainda uma redução substancial de tempo de trabalho de investigadores e estruturas de apoio à investigação na gestão de processos de candidaturas a financiamentos e implementação de projetos financiados contribuindo ativamente para a sustentabilidade da instituição.

A monitorização da execução física e financeira dos projetos, a articulação com serviços administrativos e o apoio à gestão de entregáveis reduzem os riscos de incumprimento e libertam tempo dos investigadores para atividades científicas nucleares. A integração de análise bibliométrica, gestão de informação e apoio às políticas de acesso aberto contribui para aumentar a qualidade, o impacto e a disseminação da produção científica. Será, portanto, determinante repensar, redesenhar e otimizar processos e procedimentos envolvendo a comunidade.

Instrumentos

- I. Instituto para a Investigação enquanto plataforma institucional de coordenação científica.
- II. Estrutura executiva profissionalizada de apoio a todo o ciclo de vida da investigação.
- III. Sistemas integrados de informação científica (*Current Research Information Systems*, bibliometria, gestão de dados).

Ações

1. Consolidar o Instituto para a Investigação como estrutura central de coordenação estratégica da política científica da UA, articulando órgãos de governo, Unidades de Investigação, EDUA e serviços de apoio.
2. Reforçar e especializar a estrutura executiva de apoio à investigação, assegurando competências em *pré-award*, *pós-award*, gestão de projetos, apoio à coordenação de consórcios e acompanhamento de financiamento europeu.
3. Implementar plenamente o sistema RIMS (*Research Information Management System*) e integrar, num modelo coerente, as ferramentas de informação científica já disponíveis, de modo a apoiar a monitorização, a tomada de decisão e a redução da carga administrativa sobre investigadores e docentes.

3.3.2.2.

Segundo compromisso: promover a investigação inter, multi e transdisciplinar orientada a grandes desafios

A crescente complexidade dos desafios contemporâneos, incluindo as transições digital e climática, a sustentabilidade ambiental, a saúde global e a segurança tecnológica, tem conduzido a uma crescente valorização da investigação inter, multi e transdisciplinar nas políticas científicas europeias. Os programas-quadro da União Europeia, incluindo o Horizonte Europa, estruturam-se, em larga medida, em torno de missões e desafios societais que exigem a integração de conhecimentos provenientes de múltiplas disciplinas.

Simultaneamente, a agenda do Espaço Europeu de Investigação tem vindo a reforçar a importância de ecossistemas científicos capazes de promover colaboração entre disciplinas, setores e países, apoiados por infraestruturas científicas avançadas e redes internacionais de investigação. Neste contexto, as universidades são incentivadas a desenvolver mecanismos institucionais que facilitem a colaboração inter, multi e transdisciplinar, a criação de novos campos científicos e a participação em consórcios internacionais orientados para desafios globais.

Neste quadro, para além do Instituto para a Investigação, assume também particular relevância o Centro Académico Clínico da Universidade de Aveiro (CAC-EMHA) enquanto estrutura institucional que promove a articulação entre investigação científica, prática clínica, inovação e políticas públicas, integrando investigadores, profissionais de saúde e instituições do sistema de saúde e potenciando a investigação translacional e o desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios da saúde e do bem-estar.

As agendas estratégicas, entre outros programas e tópicos, deverão considerar o subprograma *Widening Participation and Strengthening the European Research Area* do Horizonte Europa que se enquadra na estratégia da União Europeia de alcançar um ecossistema europeu de investigação e inovação integrado e coeso, dado que a política de Investigação e Inovação (I&I) só pode garantir a excelência a nível europeu se todos os países e regiões progredirem.

Embora o FP10 se encontre em discussão, estima-se que este subprograma continue a ser um pilar essencial para a política de investigação e inovação da União Europeia, esperando-se não apenas a continuidade dos instrumentos tradicionais (*Twinning*, *Teaming*, *ERA Chairs*), como também um processo de reflexão e reconfiguração para maximizar impacto, incluindo uma maior sinergia transversal com outros pilares. Nesse sentido, e, não obstante estar prevista a transição de Portugal para um grupo intermédio de países *Widening* no FP10, crê-se que a UA estará em condições de preparar com sucesso, nos próximos anos, o estabelecimento de duas candidaturas ERA Chair de caráter inter, multi e transdisciplinar em áreas estratégicas fundamentais e transversais (ex. Inteligência Artificial e Saúde) e a criação de um Centro de Excelência de referência mundial (*Teaming*) criando sinergias entre estas duas áreas envolvendo uma rede alargada 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.

A cooperação científica no âmbito da Universidade ECIU pode também ser um catalisador decisivo para aprofundar a investigação inter, multi e transdisciplinar na UA, na medida em que a própria ECIU está estruturada em torno de desafios societais e de um modelo de colaboração baseado em problemas reais (*challenge-based research*). Ao integrar equipas da UA em consórcios europeus que combinam diferentes áreas científicas e envolvem parceiros externos (empresas, autarquias e ONGs), cria-se um ambiente natural para o cruzamento de metodologias, linguagens disciplinares e contextos de aplicação, ultrapassando a lógica tradicional de projetos centrados numa única área do conhecimento. Os programas ECIU *Seed Programme*, *Research Mobility Fund* e *Research Labs* têm vindo a contribuir para a concretização destes objetivos, mas importa investir na captação de financiamentos mais robustos que consigam aprofundar esta cooperação.

Na linha do que tem vindo a acontecer ao nível do ECIU *Seed Programme*, para o qual a UA tem contribuído com as suas receitas próprias, será criado um fundo de apoio a projetos “semente” de caráter inter, multi e transdisciplinar, para o qual contribuirão as Unidades de Investigação e a Reitoria. Estes projetos deverão ter como um dos resultados obrigatórios a preparação de uma candidatura a submeter em concurso internacional que dê continuidade à colaboração e ou à nova linha de investigação garantindo não só o retorno do investimento interno, como o apoio à captação de novos financiamentos.

Instrumentos

- I. Agendas estratégicas interdisciplinares institucionais.
- II. Infraestruturas científicas e laboratoriais partilhadas.
- III. Fundo interno de apoio a projetos exploratórios inter, multi e transdisciplinares.

Ações

1. Definir agendas estratégicas de investigação inter, multi e transdisciplinares, estruturadas em torno de desafios científicos e societais prioritários, envolvendo várias Unidades de Investigação.

2. Organizar a gestão partilhada de infraestruturas laboratoriais e tecnológicas, facilitando o seu acesso a diferentes áreas científicas e reforçando a capacidade institucional para projetos de elevada complexidade.
3. Criar um fundo competitivo para projetos-semente inter, multi e transdisciplinares, com apoio preferencial à preparação de candidaturas internacionais e à criação de novas colaborações científicas (e.g. grupos de investigação recentes).

3.3.2.3.

Terceiro compromisso: criar programas de atração, desenvolvimento e retenção de talento científico

A atração, desenvolvimento e retenção de talento científico constituem prioridades centrais das políticas nacionais e europeias de investigação. Sistemas científicos competitivos dependem de ambientes institucionais capazes de oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, condições adequadas de trabalho e perspetivas de carreira estáveis.

Neste contexto, iniciativas como a CoARA, a Carta Europeia do Investigador e os programas de desenvolvimento de carreiras científicas sublinham a importância de modelos institucionais que valorizem a diversidade de contributos científicos, promovam ambientes inclusivos e apoiem o desenvolvimento de competências científicas e transferíveis ao longo de toda a carreira.

No sentido de consolidar a sua posição em relação à CoARA, uma coligação internacional que reúne instituições académicas, investigadores, financiadores e outras partes interessadas empenhadas em reformar a avaliação da investigação, dos investigadores e das instituições de investigação, a UA irá construir o seu plano de ação capitalizando o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, incluindo o diagnóstico das práticas atuais de avaliação da investigação, identificando o peso das métricas quantitativas e recolhendo contributos da comunidade académica.

O desenvolvimento de programas de acolhimento e mentoria para investigadores e docentes na UA representa um investimento estratégico na consolidação do capital humano científico da instituição que importa concretizar. Embora já existam boas práticas ao nível do pessoal TAG e iniciativas específicas em alguns departamentos, a sua generalização ao universo dos novos investigadores e docentes permitirá reduzir os tempos de integração, clarificar expectativas institucionais e acelerar a inserção em redes científicas e reforçar a cultura colaborativa. Em paralelo, a consolidação de programas de formação contínua contribuirá para melhorar a qualidade da investigação, reforçar a competitividade em candidaturas internacionais e apoiar percursos científicos sustentáveis.

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma procura interessante de cursos e outras iniciativas dedicadas a desenvolver competências científicas e transferíveis (escrita académica, ética, ciência aberta e gestão de dados, liderança, comunicação, *policy briefs*, gestão de projetos e trabalho em equipa, entre outras). Avaliar o que de melhor se tem feito no âmbito de iniciativas mais ou menos pontuais, no sentido da melhoria ou continuidade deste tipo de ativida-

des de formação, consolidando-as e institucionalizando-as pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de carreiras da comunidade ou contribuir para a atração de novos talentos. Esta aposta contribui diretamente para a excelência da investigação ao melhorar a qualidade das publicações científicas, aumentar a competitividade em candidaturas a financiamento internacional e fortalecer a capacidade de colaboração inter, multi e transdisciplinar. Ao promover uma cultura institucional de aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional, a Universidade reforça a sua sustentabilidade científica, a inovação e o impacto social do conhecimento produzido.

Instrumentos

- I. Programas institucionais de acolhimento e mentoria para investigadores e docentes.
- II. Programa de formação contínua em competências científicas e transferíveis.
- III. Política institucional de valorização e desenvolvimento das carreiras científicas.

Ações

1. Implementar um programa estruturado de acolhimento e mentoria para novos investigadores e docentes, facilitando a integração institucional, o acesso a redes científicas e o desenvolvimento de carreiras sustentáveis.
2. Consolidar uma oferta regular de formação em competências científicas e transferíveis, incluindo escrita científica, gestão de projetos, liderança de equipas, ciência aberta, ética, comunicação científica e impacto societal.
3. Desenvolver e aplicar políticas institucionais de valorização das carreiras científicas alinhadas com a reforma da avaliação da investigação, promovendo práticas de avaliação qualitativa, avaliação por pares e uso responsável de indicadores quantitativos.

3.3.2.4.

Quarto compromisso: consolidar políticas de ciência aberta, gestão de dados e integridade científica

A ciência aberta tornou-se um princípio estruturante das políticas científicas nacionais e europeias, sendo considerada fundamental para reforçar a transparência, a reprodutibilidade e o impacto da investigação científica. A agenda do Espaço Europeu de Investigação promove a adoção generalizada de práticas de ciência aberta, incluindo o acesso aberto às publicações científicas e a gestão responsável de dados de investigação, nomeadamente através de infraestruturas como a *European Open Science Cloud*.

Paralelamente, financiadores internacionais e agências de financiamento nacionais exigem cada vez mais que as instituições desenvolvam políticas institucionais robustas em matéria de gestão de dados, ética e integridade científica. A consolidação destas práticas exige, por isso, a criação de estruturas institucionais de apoio capazes de integrar competências técnicas, legais e científicas ao longo de todo o ciclo de vida da investigação.

A implementação plena da política institucional de ciência aberta deverá consolidar uma cultura institucional que valorize a transparência, a partilha e a reutilização do conhecimento científico. Neste âmbito, será promovido o acesso aberto às publicações científicas resultantes de investigação desenvolvida na universidade, privilegiando o depósito nos repositórios institucionais e o cumprimento dos requisitos definidos pelos financiadores nacionais e europeus. Para reforçar estas práticas, serão promovidas ações de sensibilização dirigidas à comunidade académica, bem como instrumentos de apoio técnico que facilitem a adoção de práticas de ciência aberta ao longo de todo o ciclo de vida da investigação, potenciando a ação da rede interna de *data stewards*.

O centro institucional de competências em gestão de dados de investigação (*UAveiro RDM Center*) deverá afirmar-se como uma estrutura de apoio transversal à atividade científica da universidade, prestando aconselhamento técnico e metodológico aos investigadores desde a fase de planeamento dos projetos até à preservação e partilha final dos dados produzidos, reforçando competências no apoio à elaboração, monitorização e implementação de planos de gestão de dados. Será igualmente promovida a adoção generalizada dos princípios FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*), assegurando que os dados produzidos no âmbito da investigação desenvolvida na UA os cumprem. Para este efeito, o centro deverá reforçar as iniciativas, as ferramentas de apoio e programas de formação dirigidos a investigadores, estudantes de doutoramento e gestores de ciência e tecnologia.

A promoção de uma cultura institucional assente em elevados padrões de ética e integridade científica constitui um elemento essencial para garantir a credibilidade e a qualidade da investigação científica. Neste contexto, serão desenvolvidos programas estruturados de formação e sensibilização nestas áreas dirigidos a investigadores, estudantes de doutoramento e gestores de ciência e tecnologia.

Instrumentos

- I. Política institucional de ciência aberta.
- II. Centro institucional de competências em gestão de dados de investigação.
- III. Estruturas institucionais de promoção da ética e da integridade científica.

Ações

1. Implementar plenamente a política institucional de ciência aberta, promovendo o acesso aberto às publicações científicas e a partilha responsável de dados de investigação.
2. Consolidar o centro institucional de competências em gestão de dados de investigação (*UAveiro RDM Center*), como estrutura de apoio transversal à gestão de dados, reforçando a adoção dos princípios FAIR e o cumprimento dos requisitos dos financiadores.
3. Desenvolver programas regulares de formação e sensibilização em ética e integridade científica dirigidos a investigadores, estudantes de doutoramento e gestores de ciência e tecnologia.

3.3.2.5.

Quinto compromisso: reforçar a internacionalização da investigação

A internacionalização constitui uma dimensão central dos sistemas científicos contemporâneos. A colaboração científica internacional tem vindo a intensificar-se nas últimas décadas, sendo cada vez mais reconhecida como um fator determinante para aumentar a qualidade e o impacto da investigação. Programas europeus de financiamento e redes internacionais de investigação têm desempenhado um papel fundamental na criação de ecossistemas científicos transnacionais e na promoção da circulação de investigadores e conhecimento. No contexto do Espaço Europeu de Investigação, a mobilidade científica, a participação em consórcios internacionais e o desenvolvimento de parcerias estratégicas são considerados instrumentos fundamentais para reforçar a competitividade científica da Europa e promover a integração de instituições em redes globais de conhecimento.

Através da estrutura executiva do Instituto para a Investigação, a universidade deverá reforçar os instrumentos institucionais de apoio à preparação, submissão e coordenação de projetos internacionais, com particular enfoque nos programas europeus de grande escala. A integração ativa da universidade em alianças e redes europeias, como a Universidade Europeia ECIU, que oferecem novas oportunidades de colaboração científica, mobilidade e desenvolvimento de projetos de investigação orientados para desafios sociais deverá ser também incentivada.

A visibilidade internacional da investigação exige também uma estratégia institucional de comunicação de ciência orientada para públicos e redes internacionais.

Instrumentos

- I. Parcerias científicas internacionais estratégicas.
- II. Redes e consórcios europeus de investigação.
- III. Estratégia institucional de comunicação científica internacional.

Ações

1. Reforçar o apoio institucional à preparação, submissão e coordenação de projetos internacionais, aumentando a participação da UA em consórcios científicos europeus e internacionais.
2. Promover a mobilidade científica internacional de docentes, investigadores, estudantes de doutoramento e gestores de ciência e tecnologia, incentivando a participação em redes científicas globais.
3. Desenvolver uma estratégia ativa de comunicação e divulgação internacional da ciência, aumentando a visibilidade global da produção científica e da capacidade de inovação da universidade.

3.3.3. Quadro de implementação 2026–2030

No curto prazo (2026–2027) haverá a consolidação da estrutura do Instituto para a Investigação e da sua estrutura executiva; implementação do sistema PURE; lançamento dos programas de acolhimento, mentoria e formação; reforço do apoio à preparação de candidaturas internacionais.

No médio prazo (2027–2028) haverá a definição e implementação de agendas estratégicas inter, multi e transdisciplinares; criação do fundo interno para projetos exploratórios; consolidação das políticas institucionais de ciência aberta, gestão de dados e integridade científica; organização da gestão partilhada de infraestruturas.

No longo prazo (2030) haverá o reforço da participação e coordenação de projetos internacionais; consolidação de uma política institucional de infraestruturas científicas partilhadas; afirmação internacional da UA como instituição de referência em investigação de excelência, interdisciplinar e socialmente responsável.



Prefere explorar as ideias centrais desta vertente em formato podcast?

[Para aceder, clique aqui.](#)

Este podcast foi integralmente gerado pelo Google NotebookLM, tendo por base os textos desta vertente, não tendo sido realizada nenhuma edição dos mesmos.

3.4. Uma UA pedagogicamente distintiva, exigente e transformadora

3.4.1. Enquadramento e desafios

O ensino e a aprendizagem constituem o núcleo essencial da missão universitária. São o lugar onde a missão universitária se torna concreta, onde o conhecimento se transforma em aprendizagens e onde a responsabilidade pública da instituição se materializa na experiência dos estudantes. Uma universidade que ambiciona relevância científica, internacionalização consistente e impacto societal não pode tratar o ensino como dimensão secundária, dependente de iniciativas individuais ou ajustamentos administrativos. Assumir o ensino como política institucional estruturante não é opção retórica: é condição de coerência estratégica.

Nos últimos anos, o contexto do ensino superior transformou-se de forma acelerada: a revolução da inteligência artificial está a alterar profundamente os métodos de produção e circulação do conhecimento, a diversidade dos públicos estudantis aumentou, tanto em termos de origem como de expectativas e percursos, e a exigência de flexibilidade cresceu, ao mesmo tempo que a sociedade questiona utilidade, impacto e sentido da formação superior. Num ambiente em que o acesso à informação deixou de ser escasso, a universidade deixa de ser o lugar da mera transmissão e passa a ser o lugar da integração, da orientação, da construção crítica, do compromisso social.

Neste quadro, a UA deve afirmar uma visão integrada para o ensino e a aprendizagem, organizada em cinco dimensões complementares: lideranças em educação, capacidades, oportunidades de aprendizagem, percursos dos estudantes e gestão da qualidade. Estas dimensões não são etapas sucessivas, mas camadas interdependentes de um mesmo projeto. A melhoria pedagógica não se faz apenas com boas práticas isoladas; faz-se quando cultura, estrutura e ação convergem.

O objetivo é claro: afirmar a UA como uma universidade com identidade pedagógica própria, capaz de oferecer experiências de aprendizagem exigentes, flexíveis, interdisciplinares e transformadoras, sustentadas por uma cultura institucional coerente e por mecanismos de melhoria contínua, com impacto real na vida dos estudantes e na relevância social da instituição.

3.4.1.1.

Lideranças em Educação: políticas, pessoas e contextos

A consolidação desta visão implica uma mudança organizacional clara, que vá além de ajustamentos formais. A transformação do ensino não pode depender exclusivamente da motivação de grupos de pessoas desarticulados: precisa de enquadramento, lideranças e coerência institucional.

Apesar da qualidade reconhecida de muitas práticas pedagógicas na UA, as lideranças em educação, nos diferentes níveis (unidade orgânica, curso) tem sido exercida, em larga medida, por compromisso individual e não por um mandato institucional estruturado e acompanhado de condições efetivas para o exercício dessas lideranças. A responsabilidade pelo ensino e aprendizagem tende, portanto, a distribuir-se de forma difusa, com forte dependência da iniciativa pessoal e menor consolidação de papéis estratégicos claramente reconhecidos.

Num contexto em que a complexidade do ensino superior aumenta – diversidade crescente dos estudantes, ambiente social (incluindo digital) que os estudantes experimentam, integração de tecnologias revolucionárias como a inteligência artificial nos modelos socioeconómicos, redução da perceção de utilidade da formação superior – liderar em educação é muito mais do que uma função de representação ou mera coordenação administrativa. Tornou-se uma função estratégica, que exige visão integrada, capacidade de articulação, legitimidade institucional e condições para o exercício dessas lideranças.

Reforçar a autonomia e a responsabilidade das unidades orgânicas é condição essencial. O ensino constrói-se nos contextos (inter)disciplinares, nas equipas pedagógicas (multi-corpos), nas unidades curriculares e cursos concretos. Mas essa autonomia só produz qualidade quando é acompanhada por lideranças educativas reconhecidas e capacitadas. Liderar em educação não é uma função administrativa: é uma responsabilidade estratégica que exige competências próprias, formação contínua, legitimidade institucional e o tempo necessário para exercer essa liderança.

As alterações estatutárias recentemente introduzidas criaram condições importantes para esta evolução. A existência de Institutos associados às áreas de missão - em particular o Instituto de Ensino e Aprendizagem -, a figura de Vice-Diretor das unidades orgânicas e o papel das Comissões Pedagógicas devem ser plenamente ativados como oportunidades de definição estratégica, coordenação, reflexão coletiva e melhoria.

Uma das fragilidades comum das organizações, e das instituições universitárias em particular, é a fragmentação de processos. As estruturas e as equipas que as compõem exercem (muitas vezes com muita qualidade) o seu mandato, especializando-se num conjunto de atividades e tarefas, mas perdendo uma visão de conjunto e da estratégia implementada. A visão UA 2030 exige intrinsecamente estes processos, criando ciclos integrados de conceção, implementação, monitorização e melhoria. A título de exemplo, a criação, avaliação e reestruturação de cursos, o apoio à melhoria pedagógica e a gestão da qualidade do ensino não podem funcionar em circuitos paralelos.

A mudança organizacional implica ainda reforçar a cocriação em comunidade: as decisões pedagógicas mais relevantes devem beneficiar de contextos estruturados de participação, envolvendo docentes, estudantes e parceiros externos. A participação não é um adorno democrático: é instrumento de robustez institucional, de integração de diferentes perspetivas, mas também de corresponsabilização.

Finalmente, a transformação exige tempo e simplificar devolve esse tempo. Reduzir ineficiências administrativas, promover transformação digital com inteligência e proteger o tempo académico são condições para que a energia institucional se concentre no essencial: ensinar e aprender melhor.

3.4.1.2.

Capacidades: pessoas e infraestruturas como condições de possibilidade

Nenhuma mudança organizacional é sustentável sem capacidades institucionais sólidas. A qualidade do ensino e das aprendizagens depende de pessoas preparadas e disponíveis e de condições materiais adequadas.

Do lado das pessoas, e para lá do equilíbrio vida-trabalho como condição para a excelência, a aposta deve ser clara: formação e capacitação continuadas, apoio efetivo à implementação e reflexão sobre as práticas pedagógicas e o reforço de contextos de interação profissional. A melhoria do ensino e das aprendizagens não se decreta: constrói-se a partir da criatividade e pensamento crítico das pessoas, suportadas por referenciais comuns, provocadas pelas melhores práticas, envolvidas em comunidades de prática, de partilha entre pares e de reflexão informada sobre o que funciona e porquê.

Do lado das infraestruturas, o espaço físico e digital não é neutro. Espaços de aprendizagem flexíveis, tecnologicamente robustos e preparados para diferentes formatos pedagógicos são facilitadores de melhores práticas pedagógicas. Ao mesmo tempo, as inovações tecnológicas, e as aplicações que delas resultam, sucedem-se a um ritmo avassalador, o que implica uma comunidade capaz e interessada na exploração dos seus benefícios, estruturas que orientem esse exercício e investimentos que aproveitem o enorme potencial para a qualidade e inclusão nos processos de ensino e aprendizagem.

A articulação entre pessoas e infraestruturas é decisiva: docentes altamente capacitados ficam limitados em espaços inadequados; equipamentos sofisticados permanecem subutilizados sem capacidade e atitude pedagógica correspondente. A transformação exige, portanto, coerência entre investimento humano e investimento material. Sem este investimento coerente e continuado em pessoas e infraestruturas, a ambição pedagógica da UA arrisca ficar limitada por constrangimentos operacionais, assimetrias internas de capacidade e perda de competitividade institucional.

3.4.1.3.

Oportunidades de aprendizagem: excelência, flexibilidade, interdisciplinaridade, responsabilidade social

A criação, avaliação e reestruturação de cursos não podem ser tratadas como um ato administrativo orientado para conformidade regulatória: é um processo académico substantivo, que deve interrogar finalidades, refletir sobre as exigências sociais e económicas, definir modelos pedagógicos e desenhar experiências de aprendizagem. Num contexto marcado pela inteligência artificial, manter currículos inalterados não é uma opção responsável.

Torna-se, portanto, necessário proceder a uma racionalização das ofertas formativas e a uma reflexão estruturada sobre os *curricula* da UA. Esse exercício deve, entre outros, procurar assegurar a relevância das formações face a perfis profissionais emergentes, integrar de forma transversal a inteligência artificial generativa e outras ferramentas digitais nos modelos pedagógicos e eliminar redundâncias curriculares, reforçando a coerência e clareza dos percursos formativos.

A UA deve, neste contexto, construir, através de um processo participativo, uma identidade pedagógica clara, orientada para o futuro, que vise aprendizagens significativas e duradouras e valorize competências críticas na sociedade. Esta identidade pedagógica não pretende uniformizar, mas orientar, e incentivar a diversidade disciplinar dentro de um quadro comum, concretizada, progressivamente, nos respetivos modelos pedagógicos de disciplinas e cursos. Este processo deve envolver, de forma estruturada, os estudantes e AAUA, contribuindo para que a identidade pedagógica da UA seja capaz de refletir as expectativas contemporâneas dos que escolhem a UA.

No desenho dessa identidade pedagógica, ao nível das formações iniciais, a experiência do primeiro ano deve ser tratada como fundacional, com estruturas e processos próprios, que promovam a integração académica, a orientação vocacional e permeabilidade entre ofertas formativas da UA, quando adequado. Os percursos devem ser flexíveis e acompanhados, integrando abordagens modulares, incluindo microcredenciais e oportunidades de aprendizagem de carácter internacional, como as ECIU *Learning Opportunities*. E a experiência pedagógica deve incluir momentos de criação autêntica, promovendo ligação à comunidade e interdisciplinaridade.

Os cursos não conferentes de grau devem assumir centralidade estratégica. O compromisso com o movimento das microcredenciais não é oportunista: é estrutural e a UA deve, também a este nível, afirmar-se como parceira estratégica da Região, oferecendo formação ao longo da vida e respostas oportunas, funcionando como nó de redes, articulando formação e inovação, setores de atividade. A esse nível, a racionalização do portefólio existente é condição de clareza e coerência e, nesse contexto, explorar alternativas de integração das microcredenciais nos *curricula* de grau reforçará a flexibilidade dos percursos.

Se a Universidade não assumir a transformação curricular como exercício estratégico e contínuo, arrisca oferecer oportunidades de aprendizagem desajustadas ao contexto contemporâneo e perder capacidade de afirmação pedagógica diferenciadora.

3.4.1.4.

Histórias de aprendizagens: sucesso, responsabilidade e cidadania

A efetiva transformação do ensino e aprendizagem verifica-se nos percursos vividos pelos estudantes. A universidade não oferece apenas disciplinas; oferece histórias de aprendizagem. E a qualidade pedagógica não se mede apenas na conceção curricular, mas na intensidade e no significado das experiências que cada estudante constrói ao longo do seu percurso.

Na dimensão académica, os estudantes devem ser interpretados como parceiros ativos, e não como recetores passivos, o que implica que haja movimentos nessa direção da parte de todos os envolvidos. As parcerias com os estudantes no desenho das suas experiências de aprendizagem não são uma cedência na exigência: são, pelo contrário, a aplicação concreta da iniciativa, pensamento crítico e responsabilidade que têm de fazer parte da identidade pedagógica da UA. Promover o sucesso académico exige, também, conhecer melhor os públicos que chegam, apoiar os estudantes na sua diversidade e em função das suas necessidades, e reforçar redes de suporte (especialmente entre pares). A tecnologia, incluindo as aplicações baseadas em inteligência artificial, deve ser explorada para promover universalidade e personalização do acompanhamento, sempre com enquadramento ético e orientação pedagógica clara.

Atentos aos enormes desafios sociais atuais, o conceito de universidade inerente à UA 2030 é, contudo, muito mais amplo do que a conclusão com sucesso de um curso: um estudante que conclui um percurso na UA é muito mais do que um diplomado. Ser conseqüente nessa visão implica afirmar o desenvolvimento integral como dimensão estruturante da experiência universitária, valorizando o compromisso com o crescimento pessoal e capacidade de intervenção social, e não apenas o mérito académico. A universidade deve, neste contexto, entre outros, promover literacias críticas, cívicas e tecnológicas, e criar contextos estruturados de debate sobre desafios societais. Importa também criar oportunidades estruturadas de aprendizagem baseadas em projetos interdisciplinares, envolvendo estudantes de diferentes cursos na resolução colaborativa de desafios concretos, reforçando competências de trabalho em equipa, criatividade, responsabilidade social e sentido de pertença à comunidade académica.

Se a Universidade não assumir intencionalmente a responsabilidade pelos percursos vividos pelos estudantes, transforma a experiência académica num conjunto fragmentado de unidades curriculares, comprometendo uma experiência de sucesso, responsabilidade e cidadania que pretende afirmar como marcas distintivas da sua formação.

3.4.1.5.

Qualidade do ensino e das aprendizagens: aprendizagem institucional contínua como tarefa de todos

A qualidade inicia e fecha os ciclos: não como controlo burocrático, mas como mecanismo de aprendizagem institucional, instituído a diferentes níveis e envolvendo todos.

A gestão da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem deve verificar se o que é vivido corresponde ao que foi concebido, em alinhamento com a identidade pedagógica e os modelos pedagógicos de disciplinas e de cursos. O sistema deve reduzir a dependência dos inquéritos pedagógicos, diversificando fontes de evidência e envolvendo *alumni* e empregadores, incluindo a compreensão dos percursos dos diplomados, que são essenciais para avaliar impacto real.

A qualidade do ensino garante-se, contudo, a diferentes níveis e envolvendo todos: não é uma mudança que uma estrutura de garantia da qualidade possa impor. É, por isso, exigível que os ciclos efetivos de melhoria contínua sejam institucionalizados ao nível de cursos e unidades curriculares, com apoio estruturado. O papel dos docentes, através do *Scholarship of Teaching and Learning* (SoTL), deve ser valorizado como contributo para melhoria contínua. E a tecnologia deve ser mobilizada para caracterizar práticas e apoiar decisões informadas a partir de dados robustos.

Se a UA não institucionalizar ciclos efetivos de melhoria contínua baseados em evidência diversificada e partilhada, arrisca manter práticas por inércia, comprometer a coerência da sua identidade pedagógica e perder capacidade de aprendizagem institucional (ver capítulo Qualidade como sistema de confiança e melhoria contínua).

3.4.1.6.

Uma UA pedagogicamente distintiva

A vantagem competitiva da Universidade de Aveiro, em 2030, não será apenas científica ou tecnológica. Será também pedagógica. Uma universidade que organiza o ensino como projeto institucional integrado, que cuida dos percursos dos seus estudantes e que aprende sistematicamente com a sua própria prática afirma-se como instituição exigente, coerente e socialmente relevante.

O ensino não é o oposto da investigação. É a sua expressão formativa. E a qualidade pedagógica não é um luxo: é a condição de uma universidade que pretende formar cidadãos capazes de pensar, criar e agir num mundo em transformação.

3.4.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas

Os desafios apresentados, e as dimensões de ação que deles resultam, configuram, em conjunto, uma arquitetura institucional do ensino e aprendizagem: as lideranças em educação asseguram orientação estratégica e coerência institucional; as capacidades institucionais criam as condições humanas e infraestruturais necessárias; as oportunidades de aprendizagem materializam-se nos planos de estudos e modelos pedagógicos; os percursos dos estudantes traduzem-se nas experiências académicas e de desenvolvimento integral vividas; e a gestão da qualidade garante ciclos contínuos de aprendizagem institucional. É a articulação coerente destas dimensões que permite afirmar uma universidade pedagogicamente distintiva. Os compromissos UA 2030 traduzem esta arquitetura em instrumentos e ações concretas, orientando a intervenção institucional de forma integrada e progressiva. Cada compromisso procura responder diretamente aos desafios identificados e contribuir para consolidar um sistema de ensino e aprendizagem coerente, capaz de evoluir continuamente e de reforçar o impacto formativo da UA.

3.4.2.1.

Primeiro compromisso: capacitação e valorização das lideranças estratégicas em educação

A consolidação de uma cultura institucional orientada para a qualidade do ensino e aprendizagem exige que a liderança pedagógica seja reconhecida como dimensão estratégica da governação académica. Numa universidade de investigação, onde a produção científica e a inovação ocupam naturalmente lugares centrais, é fundamental garantir que a liderança em educação não é residual nem implícita, mas formalmente reconhecida, apoiada e valorizada.

O primeiro compromisso UA 2030 é, assim, estruturar a liderança pedagógica como função qualificada, exercida em múltiplos níveis – unidade orgânica, curso, comissão pedagógica e órgãos e estruturas transversais – assegurando que quem assume estas responsabilidades dispõe de capacitação adequada, legitimidade institucional e condições efetivas para o seu exercício. Este compromisso não visa criar novas camadas hierárquicas, mas reforçar a qualidade da decisão pedagógica, promover maior coerência curricular e assegurar que a liderança em educação deixe de depender predominantemente da iniciativa individual para passar a constituir responsabilidade institucional estruturada.

Instrumentos

- I. Programas de capacitação de lideranças em educação multinível.
- II. Fóruns institucionais de lideranças em educação.
- III. Mecanismos de reconhecimento institucional das funções de liderança em educação.

Ações

1. Consolidar programas de capacitação de lideranças em educação multinível, assegurando que quem assume estas responsabilidades dispõe das competências adequadas;

2. Instituir encontros regulares de lideranças em educação, promovendo partilha de práticas, alinhamento estratégico e maior coerência nas decisões pedagógicas entre unidades orgânicas;
3. Integrar ações de capacitação nos processos formais de criação e reestruturação de cursos, garantindo que as equipas responsáveis dispõem de enquadramento conceptual e metodológico adequado para o desenvolvimento curricular;
4. Definir mecanismos formais de reconhecimento institucional das funções de liderança em educação exercidas, valorizando o seu contributo para a qualidade do ensino e aprendizagem.

3.4.2.2.

Segundo compromisso: integração sistémica de processos

A afirmação de uma IES pedagogicamente distintiva exige não apenas lideranças capacitadas, mas um sistema institucional coerente que transforme visão pedagógica em prática estruturada.

A qualidade do ensino não depende apenas da competência individual das lideranças pedagógicas, mas também da coerência do sistema em que essas lideranças operam. Quando os processos de criação e reestruturação de cursos, apoio à qualidade e inovação pedagógica e gestão da qualidade funcionam de forma paralela ou fragmentada, a melhoria tende a ser episódica e a liderança perde eficácia.

O segundo compromisso UA 2030 é, por isso, promover uma integração sistémica dos processos associados ao ensino e aprendizagem, estruturando ciclos contínuos de conceção, implementação, monitorização e melhoria. Esta integração não implica centralização excessiva, mas antes articulação inteligente, clarificação de responsabilidades e simplificação de procedimentos. Simplificar processos não é apenas uma medida de eficiência administrativa: é uma condição estratégica para proteger o tempo académico e permitir que docentes e lideranças concentrem energia no essencial.

O objetivo é garantir que a governação pedagógica se torna mais coerente, mais eficiente e mais orientada para resultados, criando condições para que as lideranças estratégicas em educação exerçam as suas funções com maior impacto e menor dispersão.

Instrumentos

- I. Instituto de Ensino e Aprendizagem enquanto estrutura institucional de coordenação e integração dos processos associados ao ensino e aprendizagem.
- II. Modelo institucional de desenvolvimento curricular (conceção, implementação, monitorização e melhoria).
- III. Sistemas institucionais de apoio às equipas envolvidas no desenvolvimento curricular.
- IV. Processos de racionalização dos procedimentos associados aos processos curriculares.

Ações

1. Instalar e afirmar o Instituto de Ensino e Aprendizagem como estrutura institucional de coordenação e integração dos processos associados ao ensino e aprendizagem, garantindo coerência na articulação entre desenvolvimento curricular, desenvolvimento pedagógico, acompanhamento dos percursos dos estudantes e gestão da qualidade.
2. Mapear e redesenhar os fluxos institucionais associados ao ensino e aprendizagem, com o objetivo de melhorar a articulação entre estruturas e aumentar a eficiência nos processos curriculares;
3. Integrar os procedimentos de garantia de qualidade e os processos de melhoria pedagógica, assegurando que os sistemas de garantia de qualidade implementados conduzem efetivamente a processos de melhoria contínua;
4. Identificar e eliminar procedimentos redundantes associados ao ensino e aprendizagem, reduzindo a complexidade administrativa e protegendo o tempo académico;
5. Reforçar mecanismos institucionais de apoio técnico e pedagógico às equipas responsáveis pela conceção e reestruturação curricular, facilitando a implementação de processos de desenvolvimento curricular estruturados e baseados em evidência.

3.4.2.3.

Terceiro compromisso: investimento humano e investimento material

O terceiro compromisso UA 2030 é assegurar um investimento estruturado, continuado e estrategicamente orientado nas suas capacidades humanas e infraestruturais, reconhecendo que a qualidade do ensino e aprendizagem depende, de forma indissociável, das pessoas que o concretizam e das condições materiais que o suportam.

A excelência pedagógica constrói-se a partir da criatividade, pensamento crítico e compromisso dos docentes e investigadores e das equipas de apoio, mas exige também contextos institucionais que promovam formação continuada, reflexão informada sobre práticas e interação profissional estruturada. O desenvolvimento pedagógico não pode ser episódico nem exclusivamente voluntarista: deve ser apoiado por estruturas, recursos, acesso a ferramentas digitais adequadas e reconhecimento institucional.

Do mesmo modo, os espaços físicos e digitais de aprendizagem são parte integrante da estratégia pedagógica. Ambientes flexíveis, tecnologicamente robustos e preparados para diferentes modelos pedagógicos, bem como a disponibilidade de softwares, plataformas e aplicações educativas não são acessórios: são facilitadores ativos de qualidade, inovação, colaboração e inclusão. A modernização tecnológica deve, por isso, estar alinhada com a visão pedagógica institucional e ser acompanhada de capacitação adequada.

Este compromisso afirma uma abordagem integrada: o investimento humano, o investimento material e o investimento em soluções digitais especializadas não são dimensões paralelas, mas componentes complementares de um mesmo ecossistema institucional. Apenas a sua articulação coerente permitirá transformar ambição pedagógica em prática sustentável. Este

investimento será operacionalizado no quadro estratégico do Instituto de Ensino e Aprendizagem, garantindo alinhamento entre desenvolvimento de capacidades, integração de processos e visão pedagógica institucional.

Instrumentos

- I. Hub Digital para a Excelência Pedagógica.
- II. Reforço das equipas técnicas de apoio ao ensino e aprendizagem.
- III. Programa de desenvolvimento profissional docente na área pedagógica.
- IV. Estratégia institucional de requalificação de espaços de aprendizagem.
- V. Estratégia institucional para seleção, licenciamento e atualização de softwares e aplicações educativas.

Ações

1. Continuar a desenvolver o Hub Digital para a Excelência Pedagógica como ecossistema integrado de ações de capacitação, recursos, partilha de práticas e curadoria digital;
2. Reforçar e especializar as equipas técnicas de apoio ao ensino e aprendizagem, assegurando suporte qualificado à qualidade e inovação pedagógicas e ao desenvolvimento curricular;
3. Consolidar programas estruturados de desenvolvimento profissional docente na área pedagógica, promovendo a reflexão sistemática sobre práticas de ensino e aprendizagem;
4. Definir e implementar plano de modernização de espaços de ensino e aprendizagem, criando ambientes físicos e digitais adequados aos modelos pedagógicos;
5. Definir política institucional clara para seleção, licenciamento, avaliação e atualização de softwares e aplicações educativas, assegurando coerência nas decisões e alinhamento com a visão pedagógica da UA

3.4.2.4.

Quarto compromisso: construção de uma identidade pedagógica comum e modelos pedagógicos disciplinares

A afirmação de oportunidades de aprendizagem exigentes, relevantes e transformadoras depende da existência de uma identidade pedagógica clara, partilhada e institucionalmente assumida. A diversidade disciplinar constitui uma riqueza da UA, mas essa diversidade deve inscrever-se num quadro comum que assegure coerência e alinhamento com os desafios contemporâneos.

A construção de uma identidade pedagógica institucional não visa, portanto, uniformizar práticas, mas explicitar princípios orientadores que sustentem o desenho dos planos de estudos, modelos pedagógicos e experiências de aprendizagem. Num contexto marcado pela integração da inteligência artificial, pela crescente complexidade social e competências críticas inerentes, a identidade pedagógica deve orientar a conceção, monitorização, avaliação e reestruturação de cursos como processos académicos substantivos, e não meramente administrativos. A sua construção deve ser participada, envolvendo muitos, incluindo os estudantes e a AAUA, enriquecendo o processo com contributos essenciais da comunidade.

Neste enquadramento, a definição desta identidade pedagógica deve também orientar processos estruturados de racionalização e evolução das ofertas formativas da UA, assegurando a sua relevância face a perfis profissionais emergentes, a eliminação de redundâncias curriculares injustificadas e a integração transversal da inteligência artificial e outras ferramentas digitais relevantes.

Os modelos pedagógicos de disciplinas e cursos devem alinhar-se com essa identidade, através de processos estruturados e apoiados, anteriores ao momento administrativo formal. A sociedade, incluindo *alumni* e empregadores, deve ser envolvida neste processo, reforçando relevância e ligação externa.

O quarto compromisso UA 2030 é afirmar uma identidade pedagógica como referencial estratégico transversal, capaz de reforçar coerência interna, diferenciar a UA externamente e assegurar que as oportunidades de aprendizagem evoluem em consonância com a missão institucional e com a transformação contínua do ensino superior.

Instrumentos

- I. Documento-quadro «Identidade Pedagógica UA 2030».
- II. Modelo institucional para desenvolvimento de modelos pedagógicos de disciplinas e cursos (incluindo impactos da inteligência artificial).
- III. Modelo institucional para o envolvimento de *alumni* e empregadores nos processos de desenvolvimento curricular.
- IV. Fóruns institucionais de reflexão pedagógica.

Ações

1. Construir o referencial institucional de identidade pedagógica, definindo princípios orientadores para o desenho curricular, a racionalização e evolução da oferta formativa da UA, a adaptação a perfis profissionais emergentes e a integração transversal da inteligência artificial;
2. Desenvolver orientações institucionais para a conceção de modelos pedagógicos de cursos e disciplinas, alinhadas com o referencial institucional;
3. Desenvolver programa de capacitação transversal inerente ao referencial institucional, apoiando as equipas pedagógicas na tradução prática da identidade pedagógica da UA;
4. Estruturar mecanismos formais de *alumni* e empregadores nos processos de desenvolvimento curricular, reforçando a relevância social e profissional das formações;
5. Consolidar fóruns institucionais de reflexão pedagógica, promovendo o debate sobre a evolução das práticas pedagógicas e desafios contemporâneos do ensino superior.

3.4.2.5.

Quinto compromisso: aprendizagens ao longo da vida e o movimento das microcredenciais

A UA deve assumir a formação ao longo da vida como dimensão estrutural da sua missão educativa. Num contexto de reconfiguração dos mercados de trabalho e crescente necessidade de atualização contínua de competências, a distinção rígida entre formação inicial e formação contínua torna-se progressivamente inadequada.

O compromisso com as microcredenciais não é circunstancial nem oportunista: representa uma reconfiguração estratégica da arquitetura da oferta formativa. O quinto compromisso UA 2030 é afirmar uma instituição capaz de oferecer percursos flexíveis, mas articulados, integrando formações de muito curta duração num sistema coerente que dialogue, também, com os cursos conferentes de grau.

Este compromisso visa consolidar a posição da UA como parceira estratégica da Região e afirmar a sua relevância em redes europeias de aprendizagem, nomeadamente a Universidade Europeia ECIU, promovendo percursos personalizados. A formação ao longo da vida afirma-se, assim, como expressão concreta da responsabilidade territorial da UA e da sua capacidade de antecipar o futuro.

Instrumentos

- I. Estratégia institucional para as microcredenciais.
- II. Plataformas digitais de disseminação das microcredenciais.
- III. Parcerias regionais e europeias para a formação ao longo da vida.
- IV. Instrumentos regulatórios necessários para integração curricular das ofertas de muito curta duração.
- V. Modelo institucional de gestão da qualidade das microcredenciais.
- VI. Modelo institucional para o envolvimento de *alumni* e empregadores nos processos de desenvolvimento curricular.

Ações

1. Racionalizar e estruturar o portefólio institucional de microcredenciais, assegurando a coerência estratégica da oferta de formação ao longo da vida;
2. Desenvolver e integrar plataformas digitais de gestão e disseminação das microcredenciais, facilitando o acesso de diferentes públicos às oportunidades de formação;
3. Expandir participação nas ECIU *Learning Opportunities*, reforçando o compromisso com a Universidade Europeia ECIU e com a dimensão europeia da formação ao longo da vida;
4. Rever regulamentos académicos para permitir adequada integração curricular de microcredenciais e outras ofertas de muito curta duração, criando condições para o aumento da flexibilidade dos percursos formativos;

5. Consolidar parcerias com a região, nacionais e internacionais para a formação o longo da vida, reforçando o papel da UA como parceira estratégica no desenvolvimento económico e social;
6. Melhorar os sistemas de gestão da qualidade das microcredenciais.

3.4.2.6.

Sexto compromisso: sucesso escolar

O sucesso escolar não pode ser entendido como mero indicador estatístico, nem como responsabilidade exclusiva do estudante. É uma expressão da capacidade institucional de desenhar experiências académicas exigentes e, simultaneamente, estruturadas para apoiar a diversidade dos públicos que chegam à UA.

O sexto compromisso UA 2030 é, em parcerias com os estudantes e a AAUA, assumir o sucesso escolar como responsabilidade partilhada: exige compromisso dos estudantes, mas também conhecimento aprofundado dos perfis de ingresso, de antecipação de momentos críticos dos percursos e de mecanismos de apoio coerentes com a identidade pedagógica institucional. A promoção do sucesso não implica redução da exigência académica: implica desenhar contextos que tornem essa exigência alcançável.

Este compromisso articula exigência, acompanhamento estruturado e utilização inteligente da tecnologia. Assumir o sucesso escolar como responsabilidade institucional é afirmar que a exigência académica e a inclusão não são opostas, mas dimensões complementares de uma universidade pedagogicamente distintiva.

Instrumentos

- I. Modelos institucionais focados no primeiro ano das formações iniciais.
- II. Programas de tutoria e mentoria e de apoio ao estudo entre pares.
- III. Observatório do Percurso dos Estudantes.

Ações prioritárias

1. Implementar um modelo institucional integrado para o primeiro ano das formações iniciais, articulando a conceção curricular, a coordenação das estruturas relevantes e a identificação de momentos críticos nos cursos e nas unidades curriculares, com o objetivo de promover uma experiência académica estruturada, prevenir o insucesso e reforçar as condições para o sucesso dos estudantes desde o início do percurso;
2. Melhorar programas de tutoria, mentoria e de apoio ao estudo entre pares, promovendo redes de suporte social e académico entre estudantes;
3. Desenvolver programas estruturados de preparação comportamental e científica para estudantes, promovendo a adaptação ao contexto académico universitário;
4. Implementar sistemas de alerta precoce e ação baseados em dados, permitindo identificar estudantes em risco e apoiar intervenções atempadas;
5. Explorar aplicações baseadas em IA para apoio personalizado ao estudante, com supervisão pedagógica.

3.4.2.7.

Sétimo compromisso: desenvolvimento integral dos estudantes

A formação universitária não se esgota nos resultados académicos. A UA reconhece que o desenvolvimento integral dos estudantes – que combina crescimento pessoal, literacias críticas, responsabilidade social e capacidade de participação ativa na sociedade – é condição de uma educação verdadeiramente transformadora.

Este compromisso parte da convicção de que a formação deve preparar os estudantes não apenas para carreiras profissionais, mas para vidas plenas de sentido, responsabilidade e impacto. O sétimo compromisso UA 2030 é, por isso, numa lógica de co-construção com os estudantes e a AAUAv, valorizar experiências educativas que promovam autoconhecimento, pensamento crítico, competências sociais e éticas, literacias tecnológicas e mediáticas, bem como oportunidades de intervenção comunitária.

O desenvolvimento integral é, assim, compromisso institucional: a universidade cria contextos que permitem aos estudantes expandir as suas capacidades para além do académico, assumindo responsabilidade pessoal e social e articulando experiências curriculares e extracurriculares. Neste quadro, importa criar, e inserir no referencial institucional de identidade pedagógica, oportunidades estruturadas de aprendizagem interdisciplinar baseadas em projetos, envolvendo estudantes de diferentes cursos e docentes de diversas áreas disciplinares na resolução colaborativa de desafios concretos. Os campi da UA podem, neste contexto, funcionar como laboratórios vivos de experimentação, permitindo que equipas interdisciplinares desenvolvam projetos orientados para a compreensão, melhoria e inovação nos espaços, serviços, processos e dinâmicas da vida universitária. Estas experiências deverão integrar-se progressivamente nos percursos formativos dos cursos de 1.º ciclo, desenvolvendo-se ao longo de vários semestres e culminando em momentos públicos de apresentação dos projetos. Para além do seu valor formativo, estas iniciativas promovem competências essenciais para a vida profissional (trabalho colaborativo entre diferentes áreas do conhecimento, resolução de problemas complexos e capacidade de inovação), reforçando simultaneamente o sentido de pertença à comunidade académica e a ligação entre aprendizagem e responsabilidade institucional. Os projetos que revelem maior maturidade e potencial poderão, sempre que adequado, evoluir para soluções efetivamente implementadas nos campi, contribuindo para a melhoria das infraestruturas, dos serviços ou da qualidade da vida universitária.

Instrumentos

- I. Documento-quadro «Identidade Pedagógica UA 2030».
- II. Iniciativa «Campi UA – Laboratórios Vivos de Aprendizagem Interdisciplinar».
- III. Plataforma SER+ - desenvolvimento integral dos estudantes.
- IV. Programas, módulos e outras experiências extracurriculares facilitadores do desenvolvimento integral.

Ações

1. Desenvolver experiências curriculares baseadas em projetos interdisciplinares envolvendo estudantes de diferentes cursos e docentes diferentes áreas, utilizando os campi da UA como contextos reais de experimentação e aprendizagem
6. Difundir o SER+ amplamente na comunidade UA como referência de desenvolvimento integral, promovendo o reconhecimento institucional das experiências de aprendizagem não exclusivamente académicas;
7. Estabelecer parcerias com a sociedade para experiências práticas de cidadania e intervenção social, aproximando a formação da UA dos desafios da sociedade;
8. Desenvolver programas de literacias digitais, mediáticas e éticas, preparando os estudantes para a participação informada e responsável na sociedade contemporânea.

3.4.2.8.

Oitavo compromisso: gestão da qualidade do ensino e aprendizagem baseada em evidência

A qualidade do ensino e das aprendizagens não se assegura por controlo externo, nem por verificação episódica. Constrói-se como capacidade institucional de observar, interpretar e transformar as próprias práticas. O oitavo compromisso UA 2030 é assumir a gestão da qualidade como mecanismo estruturado de aprendizagem organizacional, integrando múltiplas fontes de evidência, diversificando instrumentos de análise e promovendo ciclos efetivos de melhoria a diferentes níveis (curso, unidade curricular e sistema institucional).

Este compromisso visa enriquecer um sistema excessivamente baseado nos inquéritos pedagógicos, articulando dados quantitativos e qualitativos e envolvendo docentes, estudantes, *alumni* e empregadores na compreensão do impacto real das oportunidades e percursos de aprendizagem. A qualidade baseada em evidência é, assim, condição da identidade pedagógica da UA e da sua diferenciação externa.

Instrumentos

- I. Observatório das Práticas Pedagógicas.
- II. Observatório do Percurso dos Estudantes.
- III. Modelo institucional de desenvolvimento curricular (conceção, implementação, monitorização e melhoria).
- IV. Modelo institucional para o envolvimento de *alumni* e empregadores nos processos de desenvolvimento curricular.
- V. Programas e incentivos para o SoTL.

Ações

1. Implementar o Observatório das Práticas Pedagógicas como instrumento de caracterização dessas práticas, permitindo compreender padrões institucionais e apoiar decisões;

2. Criar novos ciclos institucionais de revisão curricular e pedagógica, baseados no referencial institucional de identidade pedagógica e desfasados dos ciclos de revisão inerentes aos processos de acreditação e avaliação;
3. Complementar inquéritos pedagógicos com outras fontes, diversificando os instrumentos de avaliação da qualidade do ensino e aprendizagem, incluindo o envolvimento de *alumni* e empregadores;
4. Promover o SoTL como prática reconhecida e integrada na melhoria do ensino, incentivando os docentes a analisar e divulgar evidência sobre práticas pedagógicas eficazes.

3.4.3. Quadro de Implementação

A concretização desta agenda exige transformar as cinco dimensões que estruturam esta vertente do plano - lideranças em educação, capacidades institucionais, oportunidades de aprendizagem, percursos dos estudantes e gestão da qualidade - em processos institucionais progressivamente consolidados. O quadro de implementação organiza essa transformação ao longo de três horizontes temporais complementares, articulando criação de estruturas e referenciais, desenvolvimento de capacidades institucionais e consolidação de práticas pedagógicas coerentes com a identidade pedagógica da UA.

Uma estratégia ambiciosa, mas sem prioridades temporais claras, corre o risco de dispersar esforços e produzir resultados fragmentados. A UA deve, por isso, organizar a implementação desta agenda em três horizontes complementares: um curto prazo orientado para a criação de estruturas e referenciais institucionais, um médio prazo focado na consolidação de capacidades e na expansão das iniciativas estruturantes e um longo prazo dedicado à estabilização de um sistema institucional coerente e capaz de aprendizagem contínua.

No curto prazo (2026-2027), a prioridade deve ser criar os referenciais institucionais e instalar, reestruturar ou reforçar as estruturas necessárias para orientar a transformação pedagógica. Isso implica instalar o Instituto de Ensino e Aprendizagem como nó institucional de articulação dos processos associados ao ensino e aprendizagem, clarificando responsabilidades, reforçando equipas técnicas especializadas e assegurando a integração entre desenvolvimento curricular, apoio pedagógico e gestão da qualidade. Neste horizonte, é igualmente prioritário afirmar uma identidade pedagógica institucional clara, através da construção do documento-quadro Identidade Pedagógica UA 2030, processo que deverá incluir o levantamento, análise e disseminação de referenciais pedagógicos institucionais de elevada qualidade a nível internacional. Este processo deve ser acompanhado por um programa estruturado de capacitação e reflexão pedagógica e pela manutenção do Fórum de Ensino e Aprendizagem como espaço institucional de discussão estratégica, reforçado pelo Instituto de Ensino e Aprendizagem. Em paralelo, devem ser lançadas iniciativas estruturantes de desenvolvimento de capacidades, incluindo o Programa de Capacitação de Lideranças em Educação, e deve continuar a melhorar-se o Hub Digital para a Excelência Pedagógica, diversificando oportunidades de desenvolvimento pedagógico e criando condições para a disseminação sistemática de práticas pedagógicas de referência. Ainda neste período devem iniciar-se projetos estruturantes focados nos percursos dos estudantes, em particular a implementação do modelo institucional integrado para o primeiro ano das formações iniciais e o desenvolvimento de programas institucionais de apoio ao estudo entre pares, orientados para os momentos críticos dos percursos académicos. A iniciativa SER+ deverá igualmente beneficiar do lançamento da nova aplicação digital, reforçando a visibilidade e o reconhecimento institucional das experiências de desenvolvimento integral dos estudantes. Finalmente, devem ser definidos os referenciais estratégicos para a modernização tecnológica do ensino e para a organização da oferta de microcredenciais, preparando o lançamento do Programa de Modernização Tecnológica e do Plano Estratégico para as Microcredenciais, o qual deverá incluir desde logo a definição de um modelo de financiamento sustentável para estas ofertas formativas, assegurando a sua continuidade após o término dos projetos que têm suportado a sua criação e funcionamento. Os primeiros exemplos

de identificação de padrões institucionais sobre como se ensina e aprende na UA deverão estar disponíveis, beneficiando do trabalho já em desenvolvimento nesta área.

No médio prazo (2027-2029), a prioridade deve ser consolidar capacidades institucionais e escalar as iniciativas estruturantes. A identidade pedagógica institucional deve traduzir-se progressivamente em modelos pedagógicos de cursos e disciplinas, apoiados por processos estruturados de desenvolvimento curricular e por programas contínuos de capacitação pedagógica. Neste horizonte, deverá também avançar-se para as revisões regulamentares necessárias para reforçar a valorização institucional das lideranças em educação e assegurar condições adequadas para o exercício destas funções, consolidando o papel destas lideranças na governação pedagógica da UA. O *Hub Digital* para a Excelência Pedagógica deve continuar a evoluir para um ecossistema multinível (interinstitucional, institucional e setorial) de apoio à inovação pedagógica, integrando oportunidades de formação, recursos online e partilha de práticas. O Programa de Modernização Tecnológica deve entrar em fase de implementação, promovendo a requalificação progressiva de espaços de aprendizagem, a integração de tecnologias digitais e de soluções baseadas em inteligência artificial e a adoção institucional de softwares e aplicações educativas alinhadas com a visão pedagógica da Universidade. A experiência dos estudantes deve beneficiar da consolidação do modelo institucional integrado para o primeiro ano das formações iniciais e da expansão de programas estruturados de apoio ao sucesso académico, enquanto iniciativas como o SER+ e «Campi UA – Laboratórios Vivos de Aprendizagem Interdisciplinar» devem reforçar as oportunidades de desenvolvimento integral, de aprendizagem experiencial e de ligação estruturada à comunidade. Paralelamente, o Plano Estratégico para as Microcredenciais deve permitir estruturar e racionalizar a oferta institucional de formação ao longo da vida, consolidando parcerias com a região e reforçando a participação da UA em redes europeias de aprendizagem.

No longo prazo, até 2030, a prioridade deve ser consolidar a transformação pedagógica como característica estrutural da UA. Isso implica a estabilização de um sistema institucional em que os processos de desenvolvimento curricular, apoio pedagógico, gestão da qualidade e acompanhamento dos percursos dos estudantes funcionem de forma integrada e orientada para melhoria contínua. A identidade pedagógica institucional deve estar plenamente refletida nos planos de estudos e nos modelos pedagógicos dos cursos, contribuindo para afirmar a UA como universidade pedagogicamente distintiva. A modernização tecnológica dos espaços e infraestruturas de aprendizagem deverá atingir um nível de maturidade que permita suportar de forma consistente modelos pedagógicos inovadores, flexíveis e tecnologicamente avançados. Em paralelo, o Observatório das Práticas Pedagógicas deverá consolidar-se como instrumento institucional de análise e aprendizagem organizacional, permitindo compreender de forma aprofundada as práticas de ensino e aprendizagem na UA e apoiar decisões informadas sobre melhoria curricular e pedagógica. Finalmente, a consolidação da formação ao longo da vida, através do desenvolvimento estruturado de microcredenciais e de percursos flexíveis de aprendizagem, deverá reforçar o papel da UA como parceira estratégica da região e como instituição capaz de responder de forma ágil aos desafios do desenvolvimento económico, social e tecnológico.



Prefere explorar as ideias centrais desta vertente em formato podcast?

[Para aceder, clique aqui.](#)

Este podcast foi integralmente gerado pelo Google NotebookLM, tendo por base os textos desta vertente, não tendo sido realizada nenhuma edição dos mesmos.

3.5. Cultura, artes e património

3.5.1. Enquadramento e desafios

A Universidade de Aveiro inscreve uma importante tradição de relação com as artes, a cultura e o património, quase desde a sua fundação. Essa tradição decorre, por um lado, da existência de áreas científicas vinculadas às artes e humanidades e, por outro, do interesse e da opção por se posicionar como um lugar académico que dialoga e intervém na sociedade e na comunidade que a acolhe promovendo, portanto, ações de ciência pública. Isso mesmo está expresso no seu lema fundacional, constituído pela tríade aristotélica *Theoria, Poiesis, Praxis*, que subscreve ações práticas no domínio da criação de algo novo, de perfil também contemplativo (*poiesis*), com a finalidade de agir no mundo e sobre o mundo a partir de um posicionamento ético, político e relacional (*praxis*).

Logo em 1975, dois anos após a fundação da UA, foi criado o Departamento de Línguas e Culturas (DLC). Inicialmente vocacionado para a formação de professores, o DLC reorganizou-se em 2001, passando a acolher uma oferta formativa que potencia um conjunto de ações no domínio da cultura, como a organização de semanas associadas às línguas representadas no departamento ou o acolhimento do Instituto Confúcio, que estabelece uma forte articulação com a China, vertida num conjunto de iniciativas, como congressos, concertos e outras ações culturais.

Em 1979, nasce um dos símbolos culturais mais icónicos da UA: o Grupo de Teatro Experimental da Universidade de Aveiro (GrETUA). Trata-se do primeiro grupo experimental de teatro na cidade de Aveiro, fundado no âmbito da Associação Académica, que, progressivamente, se transforma num elemento icónico da UA, com instalações próprias e uma dinâmica de programação invulgar. O GrETUA consolidou-se como um espaço de experimentação, formação e produção de teatro integrando igualmente outras artes, como a música. O seu impacto extravasa a universidade, funcionando como ponte para a cidade de Aveiro, levando espetáculos e iniciativas para salas e espaços urbanos, atraindo públicos não universitários e contribuindo para densificar a oferta cultural local.

Em 1989 começa a desenhar-se uma iniciativa absolutamente pioneira no âmbito do ensino superior em Portugal: a inclusão da música na oferta formativa universitária. Este processo começa com a criação do curso de formação de professores vocacionado para o ensino especializado da música (conservatórios e academias), mas rapidamente se expande a partir do momento em que é possível oferecer mestrados e doutoramentos, consolidando-se posteriormente com a transferência para o sistema de Bolonha. Em 1991 é criada a Secção Autónoma de Comunicação e Arte (SACA) e é a primeira vez que a designação “arte” se inscreve de forma orgânica na estrutura da UA. Com a criação, em 1993, do curso de Novas Tecnologias da Comunicação e, em 1996, do curso de Design, a SACA dá lugar ao Departamento de Comunicação e Arte (DeCA) que, em 2001, viria a acolher a área científica de Estudos de Arte com a criação de um mestrado e de um posterior doutoramento na área (2022). Se o DeCA rapidamente adquire um lugar dianteiro na organização de eventos culturais e

até na sua gestão, é certo que esse processo só pode existir pelo apoio que a própria UA, no seu programa de ação, oferece. Na verdade, a Reitoria da UA tem vindo, quase desde a sua fundação, a tutelar um conjunto de iniciativas de âmbito cultural cujo crescimento é manifestamente visível.

O primeiro sinal ocorre com a institucionalização de uma Comissão Cultural em 1997 que incluía docentes, membros da equipa reitoral e estudantes, e que, a partir de 1998, se instala na extinta Fundação João Jacinto de Magalhães, com responsabilidades editoriais e de dinamização cultural. É justamente a partir da Comissão Cultural, em articulação com o DeCA, que tem lugar o primeiro FIMA (Festival Internacional de Música de Aveiro), em 1997, que viria a dar lugar, em 2005, aos Festivais de Outono, uma iniciativa que hoje faz parte do roteiro cultural da cidade, embora seja tutelada pela Reitoria da UA sob responsabilidade artística do DeCA. O mesmo acontece com o mais recente Campus Jazz, em curso desde 2021. Trata-se de um festival de jazz que inclui concertos, masterclasses, conferências, um concurso e *jam sessions*, com forte envolvimento dos equipamentos culturais dos diferentes campi da UA e dos municípios da região. Estes dois festivais adquiriram uma escala internacional e são hoje objeto de candidaturas espontâneas de músicos que os veem como espaços de prestígio para a apresentação do seu trabalho artístico.

O segundo sinal prende-se com o papel da UA na fundação da Orquestra Filarmonia das Beiras (OFB), uma das orquestras regionais do país criada no âmbito de um programa governamental de descentralização dos equipamentos artísticos. Embora o DeCA tenha vindo a fundar várias orquestras ao longo da sua história (orquestra de sopros em 2005, orquestra de cordas em 2001, a *Big Band* em 2015 e o Combo Jazz em 2018), a OFB adquire um valor singular. Foi fundada em 1997 a partir de um programa governamental para a criação de uma rede de orquestras regionais e é gerida pela Associação Musical das Beiras fundada em 1995, sendo a UA um dos seus membros fundadores. A proximidade entre a OFB e a UA, trouxe evidentes benefícios para os cursos de música da UA e para os seus estudantes e conferiu à UA um papel importante no âmbito das políticas públicas para as artes em Portugal.

Todavia, o próprio DeCA, fruto da existência de cursos associados às artes e à cultura, assim como de unidades de investigação na área, tem vindo progressivamente a ampliar as iniciativas artísticas e culturais que fazem hoje parte das rotinas institucionais da UA, abertas à comunidade. São disso exemplo o *The Winner is...* – prémios anuais para alunos e projetos de Design instituídos desde 2002; o *Made in DeCA* – prémios de curtas-metragens e trabalhos videográficos de estudantes de Multimédia e Tecnologias de Comunicação que ocorre anualmente, e desde 2002, no Teatro Aveirense; *Prémio Frederico de Freitas* – instituído em 2013 e destinado a premiar os melhores performers no domínio da música erudita. Um conjunto de iniciativas regulares ou esporádicas, como congressos internacionais, conferências, exposições, residências artísticas, masterclasses, entre muitos eventos que articulam diferentes departamentos, assim como a Associação Académica (núcleos artísticos de música e teatro) e a Associação dos Antigos Alunos (fundada em 1990), faz da UA uma universidade muito singular no que diz respeito à atividade cultural e artística.

O programa de atividades é extremamente intenso, e requer espaços dedicados e um sistema de comunicação robusto, sem o qual hoje não é possível difundir calendários e eventos culturais. Por isso, a UA tem vindo a ampliar os seus recursos no domínio das infraestruturas dos campi – sendo a mais recente a Nave Multiusos Caixa UA preparada para grandes eventos –, e no domínio da comunicação, com um serviço central dedicado à comunicação de atividades (incluindo a cultural) através das redes sociais, do website da UA e do jornal diário. Este, articula com um sistema de comunicação implantado no DeCA - que se justifica pela profusão de eventos que decorrem diariamente - e que gere redes sociais, uma newsletter e um painel fixo de divulgação de atividades situado em lugares estratégicos do departamento.

A ação da UA no domínio da cultura não se esgota na gestão, acolhimento e organização de atividades artísticas ou culturais, mas estende-se igualmente ao património. Desde logo na aquisição ou alocação de um conjunto de edifícios históricos na cidade e no distrito e a sua transformação em equipamentos associados ao ensino, à ciência e à cultura. Aqui se inclui património arqueológico industrial como a antiga *Companhia Aveirense de Moagens* adquirida em 1997 e transformada em Fábrica – Centro Ciência Viva de Aveiro, um centro interativo de promoção da cultura científica e tecnológica, em parceria com o programa Ciência Viva –, e o antigo *Armazém da Quimigal*, adquirido no ano 2000 e em processo de conversão para alojamento de estudantes, com áreas de acolhimento / mostra e possibilidade de exposições e atividades culturais (entre outras valências); património arquitetónico como a *Casa das Cinco Bicas*, adquirida em 1990 e convertida em residência mantendo a traça e ambientes históricos que a caracterizam; a *Casa Dr. Lourenço Peixinho*, representante exemplar de Arte Nova, construída em 1908 e adquirida em 1992 tendo sido convertida em espaço para eventos culturais; a *Quinta do Comandante / Casa dos Pinhos* (complexo residencial para servir a Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção de Aveiro – Norte em atividade desde 2014 que inclui a requalificação de edifícios classificados pelo Instituto Português do Património Cultural como “casa de brasileiro”; e, ainda, património histórico-militar como o *Quartel de Águeda* onde funciona o Campus da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda desde 1997.

Paralelamente, a UA tem vindo a ser escolhida como guardiã de um conjunto de coleções individuais com valor patrimonial inestimável. A Biblioteca – ela própria edifício incontornável de um parque arquitetónico absolutamente único no quadro dos campi das universidades portuguesas – é desde o início um lugar de acolhimento de bibliotecas privadas que se transformaram num arquivo histórico singular. Mas foi com a doação de Francisco Madeira Luís (1933-2020) que os serviços de documentação da UA foram abrindo paulatinamente a sua vocação para uma dimensão museológica. Em 1996, Madeira Luís doou à UA 50 mil cartazes e milhares de documentos gráficos e bibliografia conexa, mais de 250 gravuras, 5 mil peças de vidro comum e de embalagem, uma coleção de vidro de iluminação, 3 mil peças de cerâmica de mesa, um acervo de ferro fundido e ferramentas de madeira. Estas coleções são cruciais para conhecer a história do design, da arte e da cultura portuguesas, e do desenvolvimento da indústria e das dinâmicas produtivas do século XX. Em 2001, seguiu-se uma nova doação de vulto por iniciativa do crítico e divulgador de jazz José Duarte (1938-2023), que doou à UA o seu acervo bibliográfico, discográfico e manuscrito associado à sua atividade.

Esta coleção – que viria a ficar completa em 2024 após a morte de José Duarte – deu origem à criação do Centro de Estudos de Jazz, em 2007, que alberga hoje mais três coleções importantes ligadas ao jazz, pertencentes a Manuel Jorge Veloso (1937-2019), Alan Spennock (1934-1997) e Carlos Martins. Trata-se do único centro de estudos dedicado à investigação e documentação sobre Jazz na Península Ibérica que em muito tem contribuído para a internacionalização da UA neste domínio.

A transformação dos serviços de biblioteca num lugar de acolhimento e preservação de bens patrimoniais fica claramente consagrada pela doação da maior coleção de discos de goma laca existente em Portugal pelo colecionador e editor discográfico José Moças. À coleção inicial de 6500 discos - doada em 2011 - têm vindo a ser acrescidas outras doações mais pequenas, o que perfaz já um total de 8000 discos de goma-laca nos arquivos de som da Universidade de Aveiro. Entretanto, o arquivo da UA tem vindo a ser enriquecido por outras doações como o acervo pessoal do compositor Frederico de Freitas (doado à UA em 2010), da sua filha Elvira de Freitas (doado em 2016), do organista Antoine Sibertain Blanc (doado em 2016), e a coleção de cordofones e de guarda-joias manufaturados, doada em 2013 por Joaquim Domingos Capela. Finalmente, a coleção do Coronel Anjos de Carvalho, falecido em 2024, o mais importante acervo documental sobre a canção de Coimbra, em processo de transferência para a UA. No domínio do som, o arquivo da UA conta hoje com cerca de 58000 registos, sendo claramente o maior arquivo sonoro do país.

O panorama acima descrito mostra bem a importância que a UA tem oferecido ao património material e imaterial, aspeto que conduziu à transformação da Biblioteca da UA num serviço que agora agrega uma secção de arquivo e museu, assim como laboratórios de tratamento e digitalização de documentação conducentes à sua preservação e ao acesso à investigação. A dinâmica que este serviço tem dedicado aos objetos patrimoniais que alberga, em articulação com as diferentes áreas de conhecimento da UA, através de iniciativas de divulgação do património, é bem ilustrativa do valor que este tem vindo a adquirir nas políticas da UA enquanto instituição comprometida com valores de responsabilidade social e de salvaguarda e domiciliação da memória.

Finalmente importa falar do património humano da UA no que diz respeito à sua diversidade e inclusão. A UA integra, em 2026, cerca de 15% de estudantes estrangeiros, provenientes de 85 nacionalidades distintas. Este perfil, a todos os níveis vulgar, tem sido tratado com perícia e uma cultura de acolhimento que se materializa, por exemplo, em programas de receção e integração, na criação de uma sala da espiritualidade aberta a todas as religiões, na disponibilização do hub intercultural e na programação anual de atividades interculturais. Porém, esta situação não pode ser apenas tratada como indicador de internacionalização. Ela deve ser igualmente encarada como uma condição que transforma a UA num espaço verdadeiramente multicultural, onde a diferença não é apenas um número, mas convertida em valor pedagógico, científico e cívico. Especial atenção deve ser dada à população estudantil dos países de língua oficial portuguesa, pela relevância histórica e afetiva que nos liga a essas comunidades, e pelo papel que a universidade pode desempenhar na sua mobilidade social e académica, mas também a estudantes oriundos de geografias muito diversas, com necessidades diferenciadas de

integração linguística, cultural e administrativa. Ao assumir a inclusão e a diversidade cultural como prática quotidiana e não como gesto simbólico ou valor indicativo de internacionalização, a UA deve consolidar-se como uma instituição que faz da multiculturalidade um compromisso ético, criando condições para que todos pertençam, participem e prosperem, tenham oportunidade de se exprimir e de partilhar a sua diferença, fortalecendo simultaneamente a qualidade do ensino, a abertura da investigação e a responsabilidade social da universidade.

Embora seja evidente o crescimento da UA no que concerne à cultura, às artes e ao património, é igualmente claro que ele não tem sido acompanhado por recursos logísticos totalmente adequados ao perfil dessa oferta nem por recursos humanos especializados em número suficiente que garantam uma organização eficaz das políticas da UA para esses fins. Também é certo que parte desta atividade é financiada por acesso a financiamento decorrente de projetos de investigação competitivos, pelo estabelecimento de parcerias e relações de mecenato, e pela inclusão de recursos humanos (investigadores, docentes e pessoal TAG), dedicados às diferentes áreas da cultura, do património e das artes. Sabemos que nos esperamos tempos difíceis marcados por uma situação internacional que prioriza outros valores em detrimento da cultura, e que submete o humano ao potencial hegemónico e controlador da inteligência artificial. Mas é também certo que é na consolidação dos valores de humanismo, que sempre caracterizaram as universidades, que assentam os pilares da resiliência, da sustentabilidade e da responsabilidade social. A cultura é um bem patrimonial em si e uma base crucial para o desenvolvimento do pensamento crítico, que é, também, um dos pilares da missão universitária.

O Plano de Ação para a Cultura, Artes e Património parte, portanto, de um diagnóstico claro: a UA construiu, ao longo de décadas, um ecossistema cultural e patrimonial singular – com programação intensa, equipamentos, coleções, ações de integração cultural e práticas de ciência pública – e esse crescimento deve ser acompanhado por uma estrutura de governação e por recursos operacionais proporcionais à sua escala e complexidade. No mandato 2026 - 2030, num contexto de maior exigência na avaliação e financiamento da investigação, de competição reforçada no espaço europeu e de pressão contínua sobre recursos humanos e logísticos, torna-se necessário passar de uma lógica de iniciativas dispersas para uma lógica de infraestrutura institucional que envolva planeamento plurianual, critérios e prioridades definidas, equipas e equipamentos adequados, e mecanismos de evidência que tornem visível o valor académico, social e territorial da criação, da curadoria, da mediação e do património, também humano.

3.5.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas

Os compromissos que se seguem traduzem a ambição de consolidar a cultura, as artes e o património como dimensões estruturantes da UA, reforçando a sua capacidade de planeamento, produção, financiamento, avaliação e projeção pública. Traduzem igualmente o reconhecimento de que a UA é hoje uma comunidade plural e internacional, cuja diversidade cultural deve ser assumida como valor central da sua identidade académica e da sua responsabilidade social. Esta secção identifica, por isso, os compromissos para o período 2026 - 2030, os instrumentos que lhes darão corpo e as ações prioritárias para a sua concretização.

3.5.2.1.

Primeiro compromisso: consolidar o sistema de governação da cultura, das artes e do património

A dispersão da atividade cultural numa IES gera, antes de mais, um problema de governação, estratégia e afetação de recursos. Sem um centro de orientação e planeamento, as iniciativas tendem a crescer por acumulação e por impulso local, com prioridades concorrentes e reduzida capacidade para distinguir o que deve ser estrutural (programas permanentes, mediação, coleções, festivais, residências ou circuitos de programação) do que deve permanecer pontual ou experimental. O orçamento fragmenta-se por múltiplas rubricas, dificultando compromissos plurianuais, coproduções e contratações atempadas. Ao mesmo tempo, verifica-se uma duplicação de esforços nas áreas da produção, comunicação, mediação e logística, bem como sobreposição de agendas, com competição interna por públicos e potencial enfraquecimento da identidade institucional. Na UA, a densidade, diversidade e qualidade do ecossistema cultural e artístico atingiram uma escala que exige um novo patamar de organização. A cultura, as artes e o património devem ser assumidos como parte da infraestrutura académica da UA e como instrumento de valor público, articulando ensino e aprendizagem, investigação, criação, mediação, ciência pública e relação com a comunidade.

A consolidação do eixo da cultura, das artes e do património exige uma estrutura de orientação que vá além da soma de iniciativas avulsas e permita definir prioridades, coordenar calendários, estabilizar critérios e tornar legível o valor público da ação cultural da Universidade. Para esse efeito, a UA deve instituir uma Comissão para a Cultura, Artes e Património com mandato claro de orientação estratégica, articulação institucional e acompanhamento da execução, integrando representantes das unidades orgânicas e das unidades de investigação com maior atividade cultural, artística e de ciência pública, da biblioteca e do arquivo, dos SGT e SCIRP, bem como da comunidade estudantil. Esta comissão não deve substituir as equipas de produção e de operação, mas precisa de reunir conhecimento suficiente sobre espaços, recursos, públicos, equipas e necessidades para orientar, de forma fundamentada, a ação da Universidade neste domínio.

A governação cultural deve traduzir-se num Plano Integrado de Programação Cultural UA, capaz de coordenar programação própria, acolhimentos, coproduções, festivais, exposições, residências e iniciativas de ciência pública, distinguindo o que é estrutural do que é pontual e assegurando equilíbrio entre ações de grande, média e pequena escala. Em paralelo, a UA

deve instituir um Dossier Anual de Evidência e Impacto Cultural que consolide métricas de criação, programação, mediação, inclusão, sustentabilidade, bem-estar, literacia e impacto territorial, com responsáveis identificados e procedimentos de recolha harmonizados. Só com esta dupla base – governação estratégica e produção sistemática de evidência – será possível garantir previsibilidade, coerência programática, melhor utilização dos recursos existentes e capacidade de avaliação continuada.

A ambição programática da UA só poderá consolidar-se se for acompanhada por equipas qualificadas, meios técnicos adequados, financiamento estável e uma política patrimonial tratada como parte integrante da infraestrutura cultural da instituição. Nesse sentido, o Programa Equipamentos e Produção 2030 deve organizar, de forma faseada, a modernização técnica e funcional dos espaços de maior centralidade programática, com particular atenção às condições acústicas, logísticas, de segurança, acessibilidade e acolhimento, bem como ao reforço das equipas de produção, mediação, comunicação, apoio técnico e operação. O objetivo não é apenas melhorar condições materiais, mas reduzir dependências externas, aumentar a autonomia institucional e garantir que a escala da programação é compatível com a responsabilidade pública que a Universidade assume neste campo.

Instrumentos

- I. Comissão para a Cultura, Artes e Património.
- II. Plano Integrado de Programação Cultural da UA.
- III. Programa Equipamentos e Produção 2030.
- IV. Estratégia de captação de financiamento nacional e europeu.

Ações

1. Criar a Comissão para a Cultura, Artes e Património, enquanto estrutura de orientação estratégica, coordenação institucional e definição de prioridades, assegurando maior coerência entre programação, investimento e valorização cultural da Universidade.
2. Aprovar o Plano Integrado de Programação Cultural da UA de modo a articular agendas, clarificar vocações, promover complementaridades e reforçar a visibilidade interna e externa da oferta cultural da UA.
3. Lançar o Programa Equipamentos e Produção 2030, orientado para a qualificação progressiva de infraestruturas, meios técnicos e condições de produção, articulando esse esforço com uma estratégia ativa de captação de financiamento nacional e europeu.

3.5.2.2.

Segundo compromisso: reforçar o financiamento, a avaliação e o posicionamento nacional e europeu das artes, humanidades e património

A avaliação e o financiamento da investigação atravessam uma fase de transição marcada por novas regras, maior escrutínio e pressão para demonstrar impacto através de modelos centrados na ciência aplicada e na relação com o tecido empresarial / industrial (incluindo

novos contratos-programa e envelopes financeiros relevantes). Em paralelo, a arquitetura institucional do financiamento altera-se (com impactos no planeamento, na candidatura e na estabilização de carreiras científicas), enquanto o contexto europeu (Europa 2028 – 2034 / FP10) reforça a competitividade e tende a diluir a cultura como prioridade autónoma, tratando-a como componente transversal de outras agendas.

Este cenário aumenta o risco de invisibilidade das artes, das humanidades, da prática artística e do património em modelos de avaliação demasiado dependentes de outputs tradicionais (artigos, patentes, entre outros), desvalorizando criação artística, programação cultural, ciência pública e património como infraestrutura de conhecimento. Neste quadro, a UA pode afirmar-se como interlocutora qualificada, construir métricas adequadas à especificidade destas áreas, organizar uma carteira regular de candidaturas e transformar a densidade do seu ecossistema cultural em projetos estruturados, financiáveis, escaláveis e legíveis para decisores, financiadores e parceiros. Simultaneamente, importa aproveitar as oportunidades abertas por programas transdisciplinares e territoriais, com particular destaque para a *New European Bauhaus* (NEB).

A UA deve ter uma estratégia ativa de captação de financiamento regional, nacional, europeu e filantrópico / mecenato, sustentada num ciclo anual de preparação de candidaturas e na definição clara de prioridades de investimento. Em paralelo, importa estruturar o Hub Patrimonial UA, lançar o Programa Salvaguarda Digital 2030 e ativar o Roteiro do Património UA, aproximando inventário, conservação, digitalização, acesso, mediação e valorização pública. Ao reunir numa mesma medida a produção cultural e a salvaguarda patrimonial, a UA reforça a capacidade de transformar recursos existentes em infraestrutura viva de criação, fruição, conhecimento e memória institucional.

A UA deve afirmar-se como interlocutora estratégica nas políticas das artes, da cultura e do património, convertendo a densidade do seu ecossistema interno em projetos financiáveis, redes de cooperação, agendas de influência e iniciativas com impacto territorial e europeu. Isso implica alinhar a ação cultural da UA com programas nacionais e internacionais relevantes, reforçar a presença institucional em consórcios, grupos de trabalho, consultas públicas e redes universitárias e culturais, e assegurar que a prática programática, o financiamento e a avaliação caminham de forma articulada. Mais do que participar pontualmente, a UA deve posicionar-se como entidade capaz de propor temas, convocar parceiros e influenciar a definição de prioridades em matérias de cultura, património, ciência pública e inovação social.

Neste quadro, ganha particular relevo o lançamento de um Fórum Internacional dedicado à arte, cultura, património e ciência pública nas IES, com vocação residente na UA e potencial de circulação em redes académicas parceiras, bem como o desenvolvimento de um Programa continuado de Residências Criativas (Arte | Ciência | Tecnologia) ligado, sempre que possível, a desafios concretos do território. Cada residência, coprodução ou parceria deve gerar legado documentado e reutilizável – protótipos, materiais educativos, documentação curatorial, dados ou metodologias – de modo a alimentar o Dossier de Evidência e Impacto Cultural, fortalecer a internacionalização da UA e favorecer a integração destas áreas no ensino, na investigação e na relação com a sociedade.

Instrumentos

- I. Estratégia de interlocução e *advocacy* (nacional e europeia).
- II. Enquadramento de avaliação e evidência de impacto cultural (métricas próprias + dossier de evidência).
- III. Carteira anual de candidaturas (nacional + europeia).
- IV. Pipeline Europa (2026 - 2030) com prioridade para a NEB alimentado por um ciclo anual de preparação de propostas (*bid sprints*) para consórcios e candidaturas de maior escala.

Ações

1. Posicionar a UA como interlocutora estratégica junto de centros de decisão e financiamento para as artes, cultura e património, promovendo a sua presença ativa em grupos de trabalho, consultas públicas, consórcios e redes (nacionais e europeias), reforçando a sua influência em agendas e decisões de políticas públicas.
2. Consolidar uma estratégia integrada de captação de financiamento, articulando instrumentos nacionais, europeus e filantrópicos / mecenato, com metas anuais de submissão, apoio técnico à preparação de propostas e reforço da capacidade de coordenação de consórcios.
3. Instituir um modelo robusto de avaliação e evidência de impacto cultural, com métricas próprias (portefólio + impacto cultural / territorial) e reporte anual através de um dossier de evidência (criação e programação, públicos e mediação, inclusão, bem-estar, literacia, regeneração urbana e sustentabilidade).
4. Lançar um Fórum Internacional dedicado à arte, cultura, património e ciência pública nas IES.
5. Desenvolver um Programa continuado de Residências Criativas (Arte | Ciência | Tecnologia), incluindo residências associadas a desafios concretos do território (mar, ambiente, arquitetura, recursos naturais, etc.) e, sempre que possível, articuladas com lógicas de *living lab* e com oportunidades abertas pela NEB.
6. Assegurar que as ações públicas da UA no domínio das artes, cultura e património estão alinhadas com a estratégia institucional e com programas nacionais e internacionais relevantes, reforçando a coerência entre prática, financiamento e avaliação, e aumentando a capacidade de influência da UA em decisões estratégicas de políticas públicas (incluindo mecanismos de participação e agendas territoriais).

3.5.2.3.

Terceiro compromisso: afirmar a multiculturalidade da comunidade académica como um dos valores estruturantes da política cultural da UA

A UA é hoje uma comunidade marcadamente internacional e multicultural. Nela convivem estudantes, docentes, investigadores e pessoal TAG oriundos de diferentes países, línguas, tradições, práticas e referências culturais. Esta diversidade - a todos os níveis notável - não

deve ser entendida apenas como resultado da internacionalização, mas como dimensão constitutiva da vida universitária contemporânea e como oportunidade de enriquecimento mútuo, produção de conhecimento, alargamento de horizontes e aprofundamento da cidadania universitária.

Todavia, a diversidade cultural não se transforma automaticamente em encontro, participação ou pertença. Sem dispositivos de mediação, sem programação representativa e sem mecanismos de escuta e reconhecimento, corre-se o risco de coexistirem comunidades paralelas, com reduzida interação entre si e baixa inscrição da sua pluralidade na vida simbólica da instituição. Valorizar a multiculturalidade implica, por isso, criar condições para que a diversidade existente seja visível, respeitada, partilhada e integrada nas práticas culturais da UA. A política cultural da UA deve assumir esta realidade como eixo transversal, promovendo uma cultura institucional de hospitalidade, respeito, representação e participação. Trata-se de reconhecer que a coesão universitária se fortalece quando a diferença é incorporada como parte ativa da identidade comum.

A internacionalização da UA deve traduzir-se numa política cultural de hospitalidade, representação e participação que transforme diversidade em pertença efetiva, visibilidade simbólica e aprendizagem comum. A multiculturalidade não deve surgir apenas como traço sociológico da comunidade académica, ou como números nos rankings da internacionalização, mas como eixo programático capaz de influenciar a forma como a UA acolhe, comunica, programa, media e reconhece as diferentes culturas presentes nos campi. Para isso, importa consolidar o Programa UA Intercultural e Multicultural com base num mapeamento participativo das comunidades culturais presentes na instituição, identificando práticas, necessidades, redes informais, calendários, repertórios linguísticos e formas de participação que possam enriquecer a política cultural da UA.

Esta orientação deve ganhar expressão pública através de uma Semana UA Intercultural, da criação de uma Rede de Mediação e Embaixadores Interculturais e do apoio a iniciativas colaborativas por via da Bolsa Campus Plural. O objetivo é criar condições para que estudantes, docentes, investigadores e pessoal TAG de diferentes origens possam não apenas ser destinatários da programação cultural, mas também cocriadores de propostas, mediadores entre comunidades e agentes de abertura institucional. Ao assumir a multiculturalidade como dimensão estruturante da sua política cultural, a UA reforça a coesão interna, combate invisibilidades e amplia o alcance pedagógico, cívico e internacional do seu projeto cultural.

Instrumentos

- I. Programa UA Intercultural.
- II. Rede consultiva de representantes e interlocutores das comunidades da UA.
- III. Calendário intercultural anual e sistema de microapoios a iniciativas colaborativas.
- IV. Modelo de mediação intercultural e comunicação multilingue.
- V. Plano de formação e sensibilização para competências interculturais.

Ações

1. Criar o Programa UA Intercultural, articulado com as unidades orgânicas e unidades de investigação, os serviços de apoio ao estudante, as estruturas de internacionalização, a biblioteca / arquivo, os núcleos estudantis e parceiros culturais e municipais.
2. Realizar um mapeamento participativo das comunidades presentes na UA, identificando práticas, calendários simbólicos, necessidades de mediação, oportunidades de programação e possibilidades de cooperação.
3. Instituir um calendário intercultural anual que dê visibilidade à diversidade linguística e cultural da UA através de mostras, ciclos temáticos, oficinas, encontros, programação artística e ações de mediação, assegurando continuidade ao longo do ano letivo.
4. Criar a Bolsa “Campus Plural”, uma bolsa de microapoios destinada a pequenas iniciativas cocriadas por membros da comunidade académica de diferentes origens culturais, com especial enfoque em projetos de encontro, tradução cultural, experimentação artística e participação estudantil.
5. Garantir que os programas culturais da UA incorporam princípios de representação, respeito, acessibilidade cultural e comunicação inclusiva, incluindo, sempre que necessário, informação multilingue e dispositivos de mediação adequados à diversidade dos públicos.
6. Promover formação regular em competências interculturais, acolhimento, hospitalidade e prevenção de discriminação, dirigida a equipas de produção, comunicação, bibliotecas, serviços, associações estudantis e estruturas com contacto direto com a comunidade.
7. Criar a Rede de Mediação e Embaixadores Interculturais, envolvendo estudantes e pessoal TAG com diferentes pertenças linguísticas e culturais, com funções de acolhimento, facilitação de comunicação e apoio à participação na vida cultural e institucional.

3.5.2.4.

Quarto compromisso: estruturar a gestão integrada do património imaterial, documental, museológico e edificado

O património da UA constitui um dos seus mais importantes fatores de singularização. Inclui edifícios históricos na cidade e nos campi, um parque arquitetónico assinado por nomes maiores da arquitetura portuguesa, acervos documentais e museológicos, arquivos especializados, coleções sonoras e bibliográficas, fundos de elevado valor científico e cultural e um conjunto de práticas e memórias que configuram a sua identidade institucional. Essa riqueza, porém, traz consigo responsabilidades complexas de conservação, manutenção, segurança, digitalização, mediação pública e sustentabilidade.

O desafio é duplo. Por um lado, importa superar a fragmentação da gestão, a dispersão de responsabilidades e a dependência de respostas avulsas. Por outro lado, é necessário impedir que o património seja tratado como mera herança passiva, afirmando-o como infraestrutura ativa de ensino e aprendizagem, investigação, criação, ciência pública e relação com

os territórios. Isso implica reforçar a capacidade técnica e organizacional, consolidar processos, criar um modelo claro de governação e conferir legibilidade pública ao ecossistema patrimonial da UA.

A resposta passa por estruturar um Hub Patrimonial UA que integre arquivo, coleções e museu, em articulação com uma política robusta de preservação, digitalização, acesso, programação e parceria territorial.

Instrumentos

- I. Governação integrada do património.
- II. Hub Patrimonial UA (Arquivo + Museu).
- III. Plano de ciclo de vida, risco e conformidade.
- IV. Sistema integrado de coleções e arquivos.
- V. Modelo de operação pública e parcerias territoriais.

Ações

1. Instituir uma coordenação integrada do património da UA, com mandato, mapa de responsabilidades e prioridades anuais para o património edificado, documental, museológico e imaterial.
2. Definir o programa funcional do Hub Patrimonial UA, incluindo narrativa, públicos-alvo, modelo de gestão, faseamento e estimativa de custos de instalação e operação.
3. Implementar o pacote mínimo de salvaguarda do património arquivístico e museológico, assegurando inventário normalizado, conservação preventiva, plano de digitalização faseado e políticas claras de direitos, acesso, consulta e empréstimo.
4. Desenvolver um plano de manutenção, segurança, acessibilidade, sustentabilidade e mitigação de riscos para edifícios e acervos patrimoniais.
5. Criar o Roteiro do Património UA como instrumento de ativação pública do património universitário, articulando visitas, exposições, recursos digitais, ações com escolas e integração em atividades letivas e de ciência pública.

3.5.3. Quadro de implementação 2026–2030

A concretização destes compromissos exige uma implementação faseada, assente em prioridades, mecanismos de coordenação, metas verificáveis e capacidade de ajustamento. O período 2026 - 2030 deve ser entendido como um ciclo de instalação, consolidação, expansão e avaliação, permitindo transformar a densidade do ecossistema cultural da UA numa infraestrutura institucional mais robusta, inclusiva, legível e sustentável.

A curto prazo (2026-2027), a prioridade será a estruturação e instalação dos instrumentos de base, como a constituição, instalação e lançamento do programa da Comissão para a Cultura, Artes e Património, a coordenação integrada do património da UA e a definição dos primeiros mecanismos de programação, avaliação e salvaguarda.

A médio prazo (2027-2029), o foco será a consolidação institucional e a expansão, territorialização e reforço da visibilidade externa. Será o período para estabilizar equipas e procedimentos nas áreas de produção, mediação, comunicação e apoio técnico, consolidar o ciclo anual de preparação de candidaturas e reforçar a presença da UA em redes e consórcios, reforçar a programação intercultural, lançar o Hub Patrimonial UA, incluindo a necessária plataforma digital. Neste período é também prioridade reforçar a cooperação com municípios, escolas, fundações, estruturas culturais e parceiros internacionais, ampliar o número de residências artísticas, coproduções, ações de mediação e iniciativas interculturais.

A longo prazo (2030), a prioridade será a instalação permanente do Hub Patrimonial UA, a avaliação global do ciclo 2026 - 2030, a consolidação e projeção estratégica. Neste período haverá que fixar como estruturas permanentes os programas, instrumentos e redes que revelem maior valor estratégico para a Universidade.



Prefere explorar as ideias centrais desta vertente em formato podcast?

[Para aceder, clique aqui.](#)

Este podcast foi integralmente gerado pelo Google NotebookLM, tendo por base os textos desta vertente, não tendo sido realizada nenhuma edição dos mesmos.

3.6. A UA no mundo

3.6.1. Enquadramento e desafios

A presença da UA no mundo não é uma dimensão acessória nem apenas um capítulo de projeção externa. É, cada vez mais, um elemento estruturante da qualidade interna: influencia a relevância do ensino, a densidade da investigação, a vitalidade cultural do campus, a capacidade de atração e retenção de talento e, em última instância, a contribuição pública da instituição. A internacionalização, entendida de forma contemporânea e inclusiva, é o processo intencional de integrar uma dimensão internacional, intercultural e global no propósito, nas funções e na entrega da educação superior, para melhorar a qualidade do ensino e da investigação para todos e produzir impacto significativo na sociedade.

Este entendimento é crucial por três razões. Em primeiro lugar, porque corrige um risco frequente: reduzir “estar no mundo” a indicadores de composição (percentagens de estudantes internacionais, mobilidades e acordos). Estes indicadores são relevantes, mas insuficientes se não se traduzirem em valor educativo, científico e humano. Em segundo lugar, porque afirma um princípio de justiça: a internacionalização não pode ser um privilégio de poucos, dependente de capital económico, cultural e informacional. A mobilidade internacional pode ser um poderoso fator de transformação e de redução de desigualdades, mas só o será se a participação for diversificada e se existirem instrumentos que removam barreiras de acesso. Em terceiro lugar, porque reconhece a mutação do contexto pós-pandemia: a internacionalização passou a incluir, de forma decisiva, dimensões digitais e híbridas (mobilidade virtual, aprendizagem colaborativa online, programas intensivos mistos e redes globais de investigação), sem substituir, mas complementando, a mobilidade física.

A UA, enquanto universidade de referência, tem aqui uma oportunidade e uma responsabilidade. A oportunidade é clara: reforçar a atração de estudantes, docentes, investigadores e pessoal TAG estrangeiros e, simultaneamente, aprofundar a reciprocidade, com a capacidade de levar a UA ao mundo através da mobilidade de estudantes e trabalhadores, da liderança em redes internacionais, da criação de parcerias estratégicas com efeitos reais no ensino e na investigação, e da sua presença física noutros continentes. A responsabilidade é igualmente clara: garantir que a internacionalização não é apenas uma camada adicional de trabalho e de complexidade, mas um instrumento de simplificação inteligente, de elevação da qualidade e de criação de novas capacidades institucionais, sem “burnout” organizacional na procura contínua de inovação.

Este ponto é particularmente importante num contexto europeu e global marcado por quatro tendências convergentes. A primeira é a intensificação da concorrência por talento e por estudantes internacionais, num ambiente em que as instituições antecipam como desafios da internacionalização a insuficiência de apoio financeiro, a competição crescente, as políticas de vistos / imigração, barreiras linguísticas e disponibilidade de alojamento. A segunda é a necessidade de equilibrar cooperação e competição, mantendo a vocação universitária de colaboração internacional e transnacional, mas reconhecendo que o sistema global de ciência e ensino superior se tornou mais competitivo e mais influenciado por lógicas de mercado. A terceira é

a exigência crescente de ligar internacionalização a prioridades contemporâneas como sustentabilidade, equidade e inclusão – não como enfeites, mas como critérios de desenho de políticas. A quarta é a centralidade do que se tem chamado “internacionalização em casa”: internacionalizar currículo, pedagogia, práticas de ensino e ambientes de aprendizagem, de modo que a dimensão global beneficie também quem não viaja, e que a presença internacional no campus seja pedagogicamente e cientificamente valorizada e socialmente integrada.

Desta leitura decorre um princípio orientador: a UA no mundo deve ser pensada como um projeto simultaneamente externo e interno. Externo, porque envolve redes, parcerias, reputação, cooperação e diplomacia académica. Interno, porque depende de condições concretas no campus (acolhimento, integração, serviços, habitação, língua, cultura e pertença) e de políticas de ensino e investigação que materializem a internacionalização como qualidade. A diversidade internacional só produz benefícios educativos quando existem atitudes de abertura e curiosidade, oportunidades de interação e experiências de diferença que desafiem zonas de conforto. Tudo isto exige desenho institucional, incentivo e cultura.

Por isso, uma estratégia robusta para “A UA no Mundo” deve assentar em quatro compromissos complementares.

O **primeiro compromisso é o de uma internacionalização com sentido estratégico**: escolher prioridades, desenhar portefólios de parceria com critérios claros, e ligar cada parceria a objetivos verificáveis de ensino e aprendizagem, investigação, inovação e impacto. Estratégia significa foco e capacidade de dizer “não” ao que dispersa energia, para poder dizer “sim” ao que cria valor.

O **segundo compromisso é o da mobilidade com equidade e reciprocidade**: aumentar a mobilidade (de estudantes, docentes, investigadores e pessoal TAG), mas com instrumentos que alarguem a base social de participação, reduzindo o papel de barreiras económicas e informacionais. A mobilidade internacional pode ser um equalizador, mas apenas se for desenhada com diversidade de participantes e modelos flexíveis (curta duração, mobilidade híbrida, mobilidade virtual e estágios internacionais).

O **terceiro compromisso é o da internacionalização em casa**: internacionalizar currículo e práticas pedagógicas, criar “salas globais” e experiências interculturais significativas, promover aprendizagem colaborativa com parceiros estrangeiros e melhorar a integração social e académica entre estudantes domésticos e internacionais. Este eixo é decisivo, porque a internacionalização não pode depender apenas de percentagens de mobilidade; deve ser um atributo do quotidiano académico.

O **quarto compromisso é o da língua portuguesa como ativo global**: liderar a produção e circulação de conhecimento em português, com especial ligação a países e instituições da CPLP, reforçando acolhimento, cooperação científica, redes de formação avançada e projetos de desenvolvimento institucional onde a UA possa ter impacto substantivo. Este eixo é absolutamente estratégico. Num mundo multipolar, a capacidade de produzir ciência, tecnologia e pensamento crítico em várias línguas é um elemento de soberania cultural e de relevância global.

A estes compromissos soma-se um elemento transversal: a Universidade Europeia ECIU enquanto alavanca, sendo, hoje, simultaneamente uma rede e um laboratório: para inovação pedagógica (microcredenciais, aprendizagem baseada em desafios e mobilidade híbrida), para investigação cooperativa, para modelos de governação académica mais integrados e para presença internacional em escala europeia. Se bem usada, uma aliança deste tipo pode acelerar transformação interna, sem perder identidade institucional, e amplificar capacidade de atração e impacto.

A UA no mundo, portanto, deve ser entendida como uma política institucional com três grandes resultados esperados até 2030: I. uma comunidade académica mais cosmopolita e integrada, onde a diversidade internacional melhora efetivamente a aprendizagem e a vida universitária, II. uma IES com redes internacionais mais seletivas, mais produtivas e mais alinhadas com prioridades científicas e pedagógicas, e III. uma IES que reforça o seu papel europeu e lusófono, contribuindo para um espaço de conhecimento mais justo, mais colaborativo e com impacto societal.

3.6.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas

A passagem de princípios a compromissos exige transformar intenção em capacidade institucional: instrumentos, responsabilidade, processos e indicadores. A internacionalização é, por definição, transversal. Se não houver articulação entre serviços, unidades orgânicas, escolas, centros de investigação, ação social, recursos humanos e comunicação institucional, o resultado tende a ser fragmentação e sobrecarga. Uma estratégia bem desenhada procura o oposto: coerência, previsibilidade e simplificação.

Embora distribuída pelos compromissos que se apresentam em seguida, há uma dimensão que merece explicitação como “linha mestra” de execução: a internacionalização em casa - integração, currículo e experiência quotidiana. O risco de muitas estratégias é produzir um campus com diversidade internacional, mas com convivências paralelas: I. estudantes e trabalhadores internacionais integrados administrativamente, mas pouco integrados social e academicamente, II. os estudantes domésticos que percecionam a internacionalização como algo “para os outros”, e III. currículos pouco adaptados à complexidade global.

A literatura sublinha que a integração social e académica, e as oportunidades de aprendizagem intercultural, não emergem automaticamente. Exigem desenho de oportunidades, incentivos e cultura. Isto implica, por exemplo, criar condições para trabalho em grupo intercultural com apoio pedagógico, promover projetos que misturem estudantes domésticos e internacionais, valorizar competências interculturais, e investir em “oportunidades globais e de apoio”, ou seja, na existência de informação, programas e incentivos que tornem a internacionalização um recurso real para todos.

Aqui, a ambição deve ser simples e exigente: até 2030, qualquer estudante na UA, mesmo que nunca saia do país, deve poder ter uma experiência de aprendizagem com dimensão global, seja por currículo, por projetos colaborativos internacionais, por desafios da Universidade ECIU, por COIL, por eventos e comunidades de prática, ou por trabalho com colegas de diferentes culturas e trajetórias. Esta é a forma mais sólida de ligar “A UA no Mundo” ao núcleo da missão universitária: ensinar e formar.

3.6.2.1.

Primeiro compromisso: afirmar a internacionalização como prioridade estratégica e como instrumento de qualidade institucional

Isso implica, antes de tudo, clarificar o que se pretende internacionalizar: recrutamento e atração de talento, currículo e ensino, redes de investigação, inovação e transferência de conhecimento, ou presença e reputação institucional, designadamente através da criação de polos internacionais. A maturidade estratégica começa por evitar o “catálogo” e adotar uma lógica de portefólio: que geografias, que áreas disciplinares, que tipos de parceria, que formatos de mobilidade e que objetivos mensuráveis.

Neste compromisso, importa ainda consolidar uma “marca UA” internacional que não seja marketing, mas expressão de uma proposta de valor: qualidade do ensino, excelência científica

em áreas-chave, cultura de inovação e empreendedorismo, compromisso com sustentabilidade, campi acolhedores e plurais, e um ecossistema regional que liga IES, cidade e território.

A internacionalização só produz valor quando é seletiva, coerente e executável. Um dos riscos contemporâneos das instituições de ensino superior é acumular acordos, intenções e iniciativas, sem massa crítica suficiente para gerar resultados consistentes e sem mecanismos para medir consequência. A proposta “Estratégia UA Global 2030” visa consolidar um quadro operativo, curto e claro, que transforme a internacionalização num instrumento de foco e de criação de valor institucional, e não numa soma de atividades.

O objetivo não é produzir um documento longo, mas uma estratégia executiva que defina: prioridades, critérios, processos e indicadores. Este instrumento deve permitir que a UA articule de forma madura três dimensões: I. atração e integração de talento internacional, II. mobilidade e internacionalização em casa, e III. parcerias e redes globais com consequência real no ensino e na investigação.

Um elemento decisivo desta medida é o conceito de portefólio: a UA deve poder distinguir entre parcerias estratégicas (profundas, com metas e recursos), parcerias operacionais (para mobilidade, projetos ou áreas específicas) e parcerias exploratórias (a avaliar). A internacionalização torna-se assim governável: com foco, sem rigidez, e com capacidade de dizer “não” ao que dispersa energia.

Elaborar-se-á um documento executivo e operacional (curto) que define prioridades, critérios de parceria e indicadores que avaliam qualidade e impacto, não apenas volume. Ou seja, desloca-se a internacionalização de “lista de iniciativas” para governação por foco e consequência.

A internacionalização, para ser sustentável, não pode ser apenas um conjunto de objetivos estratégicos; tem de ser também uma experiência institucional bem desenhada. Um dos obstáculos mais recorrentes na internacionalização do ensino superior não é a falta de ambição, mas a fricção quotidiana: processos dispersos, comunicação pouco clara, prazos imprevisíveis, duplicação documental, dificuldades de reconhecimento académico, e sobrecarga administrativa para estudantes e trabalhadores. Estes fatores não são meramente “operacionais”: afetam diretamente a reputação da instituição, a capacidade de atração e retenção de talento, e o bem-estar de quem chega e de quem gere os processos.

Nessa medida, propõe-se o reforço do atUA (atendimento da UA, criado no final de 2024), como modelo de acolhimento e suporte (neste caso internacional) que funciona como porta de entrada integrada (“*front door*”) para estudantes, docentes, investigadores e pessoal TAG estrangeiros, e, em paralelo, como suporte para a comunidade UA em processos de mobilidade, equivalências, candidaturas e parcerias. As melhorias a introduzir com este reforço da Divisão Internacional no atUA implicam articular e simplificar o que existe, garantindo previsibilidade, transparência e qualidade do serviço.

Este modelo agrega três características fundamentais. Em primeiro lugar, é centrado e no utilizador: deve incluir informação clara, multilingue, acessível, com “mapas de percurso” simples.

Em segundo lugar, é orientado por processos: pretende-se reduzir retrabalho, eliminar redundâncias e clarificar responsabilidades. Em terceiro lugar, é governado por indicadores: tempos de resposta, satisfação, e qualidade de experiência, de modo a permitir melhoria contínua.

A ambição é pragmática: transformar a internacionalização numa experiência institucional consistente, em que o acolhimento e a integração não dependem da sorte, da boa vontade individual ou da capacidade do estudante/investigador navegar sistemas complexos.

Esta medida consiste num “*front door*” integrado para processos internacionais (admissão, reconhecimento, mobilidade, *onboarding*), com comunicação multilingue e triagem / encaminhamento, e que deve envolver as unidades orgânicas e unidades de investigação para uma melhor experiência da comunidade internacional. Esta medida reduz fricção e protege tempo institucional.

Instrumentos

- I. Estratégia UA de Internacionalização 2030 (documento sucinto, com estratégia executável e com portefólio de prioridades).
- II. Modelo de governação e coordenação transversal.
- III. Guias de percurso (“*journey maps*”) para os principais perfis: estudante internacional, investigador e docente visitante, TAG em mobilidade, estudante UA em mobilidade.
- IV. Triagem e encaminhamento com responsabilidade: cada caso deve ter um percurso previsível e um “dono” institucional do processo.
- V. Integração com serviços-chave (admissões, equivalências, ação social, RH, centros de investigação e unidades orgânicas).
- VI. Sistema de indicadores simples (qualidade, impacto e integração).
- VII. Plano de comunicação internacional orientado por evidência e experiência do utilizador.

Ações

1. Definir uma Estratégia de Internacionalização 2030 com prioridades por eixo (ensino e aprendizagem, investigação, mobilidade, parcerias e língua portuguesa), com metas realistas e calendário.
2. Desenvolver um portefólio de parcerias com critérios (valor académico, cofinanciamento, complementaridade científica, impacto pedagógico e reciprocidade).
3. Consolidar mecanismos de “internacionalização em casa” como pilar estratégico (currículo, práticas pedagógicas e campi).
4. Integrar equidade e sustentabilidade nas políticas de internacionalização (mobilidade inclusiva, pegada ambiental de mobilidade e modelos híbridos).
5. Reforçar a capacidade de serviços e processos (admissões, reconhecimento, vistos, *onboarding* e comunicação multilingue) para melhorar experiência e reduzir retrabalho.

3.6.2.2.

Segundo compromisso: mobilidade internacional - reciprocidade, inclusão e transformação

Este compromisso envolve o incentivar a mobilidade internacional de estudantes, docentes, investigadores e pessoal TAG, com atenção particular à reciprocidade e à inclusão. A mobilidade é uma das experiências mais transformadoras do percurso universitário e profissional: amplia horizontes, reforça competências interculturais, melhora redes científicas, e cria “pontes” que permanecem para lá da duração formal da estadia. Mas para que esta promessa se cumpra, é necessário reconhecer que a mobilidade, por si só, não é equitativa. Barreiras económicas, curriculares, informacionais e culturais excluem frequentemente estudantes de primeira geração, trabalhadores-estudantes, estudantes com responsabilidades familiares, ou estudantes com menor capital social. A evidência sugere que as experiências internacionais podem atuar como grandes equalizadores, mas apenas se os perfis participantes forem socialmente diversos e se houver mecanismos de suporte.

Uma política moderna deve, por isso, ampliar a ideia de mobilidade: não apenas semestres longos, mas também mobilidades de curta duração, mobilidade híbrida, estágios internacionais, semanas intensivas, escolas de verão, e mobilidade virtual com projetos colaborativos (COIL), que podem democratizar o acesso à dimensão internacional e reduzir pegadas ambientais e custos. A ambição é dupla: aumentar a mobilidade e, simultaneamente, tornar a mobilidade mais justa, mais flexível e mais alinhada com as necessidades contemporâneas.

Promover-se-á também o “*Internationalisation at Home Lab*” como instrumento institucional de apoio a docentes, cursos e unidades, permitindo desenhar e implementar experiências globais e interculturais dentro da própria UA. O foco é pedagógico e cultural: criar oportunidades reais de aprendizagem intercultural, trabalho colaborativo com parceiros estrangeiros, desafios internacionais (incluindo via Universidade ECIU) e experiências de “sala global” que se tornem parte do percurso formativo.

Este laboratório deve ser simultaneamente técnico e pedagógico: não basta “querer” internacionalizar o currículo, sendo necessário apoio, ferramentas, tempo, modelos e avaliação. A ambição é clara e deve ser integrada no referencial institucional de identidade pedagógica da UA: até 2030, qualquer estudante na UA, mesmo sem mobilidade, deve poder viver experiências formativas com dimensão global, integradas no seu percurso académico. Trata-se de um laboratório institucional para apoiar docentes e cursos a internacionalizar currículo e práticas pedagógicas (sala global, trabalho de grupo intercultural, COIL e desafios ECIU).

A mobilidade de docentes, investigadores e pessoal TAG merece, igualmente, um salto qualitativo. A mobilidade *staff-to-staff* e a partilha de práticas entre serviços e estruturas académicas são instrumentos poderosos de modernização institucional. Porém, para ser exequível, exige previsibilidade, substituição de funções quando necessário, reconhecimento do valor do tempo investido e redução de burocracias. No entanto, um elemento decisivo deste programa é o princípio da “mobilidade com retorno”: a experiência internacional deve regres-

sar à UA como aprendizagem coletiva, através de mecanismos simples de disseminação (seminários, testemunhos estruturados, relatórios breves orientados para boas práticas e contributos para internacionalização em casa). A mobilidade deixa assim de ser apenas uma experiência individual e passa a ser também um ativo institucional.

Instrumentos

- I. Apoio à mobilidade, com critérios que promovam a inclusão.
- II. “Janela curricular” para mobilidade física ou para instrumentos de internacionalização em casa.
- III. Incentivos e reconhecimento para mobilidade de *staff*.
- IV. Catálogo de mobilidades curtas e híbridas.
- V. Apoio técnico à mobilidade virtual / COIL.

Ações

1. Promover mobilidade inclusiva: apoios direcionados para estudantes com menor capacidade económica e mecanismos de informação proativa.
2. Desenvolver formatos de mobilidade diversificados (curta duração, mobilidade híbrida ou mista, estágios internacionais, escolas de verão / inverno e mobilidade virtual).
3. Melhorar processos de equivalência e reconhecimento, reduzindo incerteza e atrasos (um dos obstáculos comuns em internacionalização).
4. Reforçar a mobilidade de docentes, investigadores e pessoal TAG com planos anuais e reconhecimento institucional do valor destas experiências.
5. Criar instrumentos de “mobilidade com retorno”: partilha de aprendizagens, seminários de reintegração e disseminação de boas práticas.

3.6.2.3.

Terceiro compromisso: fortalecimento de parcerias estratégicas internacionais e a Universidade ECIU - redes com consequência real

Este compromisso consiste no fortalecimento de colaborações com IES estrangeiras, com especial destaque para a Universidade ECIU, consolidando estas alianças como alavancas para novas formas de ensinar, investigar e inovar. Uma parceria estratégica não se mede por memorandos assinados. Mede-se por projetos pedagógicos partilhados, por investigação conjunta, por coprodução de conhecimento, por circulação efetiva de pessoas, e por capacidade de gerar impacto para além do “evento”.

A Universidade ECIU, no contexto europeu, pode ser entendida como um laboratório de internacionalização em casa e de inovação pedagógica, ao permitir modelos de aprendizagem baseados em desafios, equipas internacionais, microcredenciais e mobilidade híbrida. Mas, como em qualquer aliança, o valor depende de articulação interna: é preciso garantir que a participação em iniciativas ECIU não fica confinada a nichos, e que existem mecanismos para que experiências e ferramentas se disseminem pela instituição.

De igual modo, uma estratégia de parcerias deve contemplar redes temáticas de investigação, projetos europeus, doutoramentos em cotutela, programas conjuntos e coordinações. Para isso, é necessário combinar ambição com pragmatismo: menos parcerias dispersas e mais parcerias profundas, com governança clara e objetivos anuais.

Uma das apostas estratégicas para o próximo mandato será o estabelecimento de polos da UA no estrangeiro; sendo de considerar a Ásia e África, com objetivo da procura de novos públicos e de estabelecer protocolos de colaboração com centros de investigação de excelência.

Instrumentos

- I. Portefólio de parcerias por níveis (estratégicas, operacionais e, exploratórias).
- II. Financiamento semente para projetos piloto com parceiros.
- III. Instrumentos de co-docência e COIL.
- IV. Estabelecimento de polos da UA no estrangeiro (e.g. Ásia e África).
- V. Mecanismos de disseminação interna de boas práticas.

Ações

1. Definir um portefólio de parcerias estratégicas com metas anuais de resultados (ensino e aprendizagem, investigação e mobilidade).
2. Consolidar a Universidade ECIU como alavanca de inovação pedagógica e internacionalização em casa (desafios, microcredenciais e mobilidade híbrida).
3. Reforçar investigação conjunta: apoiar candidaturas, gestão de projetos e equipas internacionais, reduzindo fricções administrativas.
4. Promover instrumentos de coordenação e cotutela, com procedimentos claros e apoio administrativo.
5. Criar financiamento semente competitivo para pilotos com parceiros estratégicos, com avaliação e escalabilidade.

3.6.2.4.

Quarto compromisso: produção de conhecimento em língua portuguesa

- CPLP como eixo estratégico

Este compromisso consiste no estreitar relações com países e instituições de língua portuguesa, com especial atenção aos contextos onde a cooperação académica tem potencial de impacto transformador. Esta dimensão deve ser tratada com maturidade estratégica: não como extensão simbólica, mas como política de conhecimento e de desenvolvimento institucional partilhado. A língua portuguesa é um espaço global de circulação de estudantes, investigadores e ideias, podendo ser também um espaço de produção científica, tecnológica e cultural com densidade, desde que existam redes, recursos e projetos estruturados.

A receção de estudantes da CPLP e o seu acolhimento como membros plenos da comunidade académica implica instrumentos de integração, apoio linguístico quando necessário, e ligações a redes de *alumni* e de cooperação com instituições de origem. Em paralelo, uma

estratégia lusófona forte deve incluir projetos de capacitação institucional, formação avançada, programas conjuntos (mesmo que em formatos modulares), e cooperação científica orientada para problemas sociais relevantes: saúde, educação, clima, recursos, cidades, governação, digital, mar, energia e sustentabilidade.

É importante também proteger este compromisso de um risco contemporâneo: a cooperação internacional assimétrica, em que o valor se concentra sempre num dos lados. Uma política madura assume reciprocidade, respeito institucional e coprodução de resultados, incluindo reconhecimento de autoria, partilha de dados, capacitação e impacto local.

Instrumentos

- I. Programa UA-CPLP (rede de parcerias estruturadas).
- II. Bolsas e apoios específicos.
- III. Instrumentos de cotutela e coorientação.
- IV. Projetos de capacitação e formação avançada.
- V. Rede *alumni* CPLP.
- VI. Mecanismos de avaliação de impacto e reciprocidade.

Ações

1. Estruturar um programa UA-CPLP com parcerias de cooperação académica e científica, com objetivos anuais e áreas prioritárias.
2. Reforçar acolhimento e integração de estudantes CPLP, articulando serviços, apoio académico e vida universitária.
3. Promover cotutelas, coorientações e programas conjuntos modulares (formação avançada e curta duração), com desenho flexível.
4. Desenvolver projetos de investigação colaborativa orientados por desafios e necessidades locais, com coprodução e reciprocidade.
5. Consolidar uma rede *alumni* CPLP como instrumento de reputação, cooperação e impacto.

3.6.3. Quadro de implementação 2026–2030

A execução de “A UA no Mundo” exige disciplina e faseamento, pelo que se propõe, por isso, organizar a implementação em três horizontes.

No curto prazo (2026-2027), a prioridade deve ser criar estrutura e foco. Isso implica consolidar uma Estratégia de Internacionalização 2030 com portefólio de prioridades e mecanismos simples de governação e indicadores. Implica também mapear processos críticos (admissões, reconhecimento, equivalências, mobilidade e acolhimento), identificando fricções e pontos de duplicação de trabalho, com medidas imediatas de simplificação. Deve ainda lançar-se um pacote de medidas de mobilidade inclusiva e formatos diversificados (curtas, híbridas e virtuais), e definir um plano de operacionalização da Universidade ECIU que maximize disseminação interna.

No médio prazo (2027-2029), a prioridade deve ser consolidar capacidade e escalar programas. A mobilidade deve aumentar com diversidade de participantes, a internacionalização em casa deve ser integrada em currículos e práticas pedagógicas; e o portefólio de parcerias estratégicas deve traduzir-se em projetos concretos (pilotos pedagógicos, financiamento semente e investigação conjunta). Nesta fase, o eixo CPLP deve ganhar forma institucional, com parcerias estruturadas, instrumentos de cotutela / coorientação e redes *alumni*.

No longo prazo, até 2030, a prioridade deve ser consolidar transformação estrutural e reputação com substância. Isso implica que a UA seja reconhecida não apenas por atrair estudantes internacionais, mas por: i. formar graduados com competências globais e interculturais, ii. liderar redes europeias e internacionais em áreas-chave, iii. ter cooperação científica e pedagógica visível e produtiva, e iv. afirmar a língua portuguesa como espaço de conhecimento, ciência e inovação.



Prefere explorar as ideias centrais desta vertente em formato podcast?

[Para aceder, clique aqui.](#)

Este podcast foi integralmente gerado pelo Google NotebookLM, tendo por base os textos desta vertente, não tendo sido realizada nenhuma edição dos mesmos.

3.7. Cooperação, criação e partilha de conhecimento

3.7.1. Enquadramento e desafios

A cooperação constitui hoje uma dimensão estruturante da missão das IES. Numa IES pública contemporânea, ensinar e aprender, investigar, inovar e cooperar são dimensões interdependentes da produção e mobilização de conhecimento com impacto científico, económico e social. Num contexto global marcado por transformações tecnológicas aceleradas, transições energéticas e ambientais exigentes, pressão sobre os sistemas públicos e crescente complexidade social, colocam-se renovados desafios às instituições de ensino superior. A produção de conhecimento deixou de ser suficiente por si só; exige-se capacidade de articulação com redes de inovação, apoio informado à decisão pública e envolvimento estruturado das comunidades e organizações. A competitividade internacional, a captação de talento, o financiamento e a relevância institucional dependem cada vez mais da forma como as IES conseguem transferir a qualidade científica e gerar impacto na economia e na sociedade. A cooperação deixa, assim, de ser uma função lateral e passa a constituir um elemento central da estratégia universitária, exigindo clareza de visão, capacidade de articulação e instrumentos de governação adequados.

A UA tem vindo a demonstrar um percurso consistente e uma capacidade reconhecida de colaboração com empresas, com o setor público e com a sociedade civil, consolidando uma prática de cooperação que reforçou a sua reputação, a confiança institucional e os resultados alcançados. Este percurso traduziu-se no desenvolvimento de projetos e parcerias relevantes, sustentado por estruturas dedicadas e por uma experiência acumulada. Deste percurso, destaca-se a UACOOPERA (que integrará a Instituto para a Cooperação) enquanto interface ativa com entidades públicas, privadas e da sociedade civil e o Parque de Ciência e Inovação (PCI., enquanto instituição de apoio à criação de *start-ups*, *spinoffs* e empresas jovens da região. Este capital institucional constitui um ativo estratégico que importa reconhecer, consolidar e aprofundar. Contudo, parte desta cooperação permanece parcialmente fragmentada e excessivamente dependente de dinâmicas individuais ou setoriais. O desafio central não é a ausência de cooperação – UA coopera, ... e coopera bem – mas saber se essa cooperação está suficientemente estruturada, se é previsível e estratégica para responder à crescente e emergente complexidade das transformações em curso.

Responder a este desafio exige reforçar a capacidade institucional da UA para integrar, de forma coerente e estratégica, as diferentes dimensões da sua missão, assegurando que a cooperação é orientada por critérios claros de qualidade, responsabilidade e impacto. Para tal, torna-se indispensável evoluir de uma abordagem centrada na gestão predominantemente administrativa da cooperação para um enquadramento estratégico mais explícito, reforçando os mecanismos institucionais de mediação e coordenação. Este passo, permitirá reforçar o posicionamento da UA como uma instituição de referência na articulação entre qualidade científica e impacto económico e social, com impacto local e projeção nacional e internacional, afirmando a cooperação como dimensão central da sua estratégia e marca distintiva.

Nesse sentido, a criação do Instituto para a Cooperação representa uma oportunidade para consolidar uma lógica de rede de estruturas de interface, reforçar a governação multinível da cooperação e afirmar a UA como parceiro institucional estável, com continuidade e capacidade de compromisso. Longe de constituir uma mera formalidade organizativa, o Instituto para a Cooperação assume-se como prioridade estratégica e como instrumento efetivo de governação integrada, capaz de assegurar coerência, coordenação e ambição estratégica à terceira missão académica.

A estratégia de cooperação da UA para o período 2026 - 2030 estrutura-se a partir de um referencial sólido de princípios que não se esgota em declarações programáticas, mas orienta de forma efetiva a sua atuação externa, mediando as tensões inerentes à cooperação académica. Estes princípios garantem que a abertura ao exterior reforce, e não comprometa, a sua terceira missão, conciliando ambição de impacto com autonomia científica, integridade institucional e responsabilidade pública. Os princípios orientadores são:

1. **Autonomia científica e integridade académica**, assegurando que a cooperação não comprometa a liberdade de investigação, a pluralidade de abordagens nem a função crítica das IES, independentemente do tipo de parceiro envolvido.
2. **Cocriação de conhecimento**, entendendo a cooperação não como mera transferência unidirecional de resultados, mas como um processo de construção conjunta de problemas, metodologias e soluções, em diálogo com diferentes tipos de saber e experiência.
3. **Responsabilidade pública e relevância social**, reconhecendo que a produção científica da UA deve contribuir para a compreensão e resposta a desafios coletivos, incluindo a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como a transformação dos sistemas económicos, sociais e territoriais.
4. **Continuidade institucional e previsibilidade das relações de cooperação**, procurando reduzir a fragmentação das iniciativas e a dependência excessiva de contactos individuais, através de mecanismos que reforcem memória organizacional, coordenação interna e compromisso de médio e longo prazo.
5. **Interdisciplinaridade e mediação entre lógicas distintas**, reconhecendo que os desafios enfrentados pelos parceiros externos exigem articulação entre diferentes áreas do conhecimento, bem como capacidade de diálogo entre ritmos, culturas organizacionais e enquadramentos institucionais diversos.

3.7.2. Compromissos UA 2030 - instrumentos e ações concretas

A consolidação da cooperação como dimensão estruturante da missão das IES exige transformar orientações estratégicas em compromissos institucionais concretos. Para a UA, este desafio passa por evoluir de uma prática sólida e reconhecida de cooperação, porém parcialmente dispersa, para uma política mais integrada, previsível e estrategicamente orientada.

O período 2026 - 2030 constitui uma oportunidade para reforçar a capacidade institucional da UA para estruturar relações duradouras com empresas, instituições públicas e organizações da sociedade civil, articular competências científicas internas e tornar o impacto científico, económico e social do conhecimento produzido na UA mais visível, mensurável e sustentável.

Neste contexto, a estratégia de cooperação da UA para o período 2026 - 2030 estrutura-se em dois eixos complementares de atuação que traduzem formas distintas, mas articuladas, de produzir e mobilizar conhecimento. O primeiro eixo, centrado na inovação e no desenvolvimento económico, reforça a ligação à indústria como espaço de cocriação tecnológica, qualificação avançada e competitividade empresarial, contribuindo simultaneamente para diversificar as fontes de financiamento da investigação, incluindo a investigação fundamental. O segundo eixo, orientado para os desafios societários, posiciona a UA como parceira ativa do setor público e da sociedade civil, mobilizando conhecimento científico para apoiar a qualificação de profissionais, contribuir para a melhoria das políticas públicas e enfrentar desafios coletivos como as transições ambientais, digitais e demográficas.

A concretização desta estratégia traduz-se em cinco compromissos institucionais que definem prioridades de atuação e enquadram os instrumentos e ações necessários para estruturar e reforçar a cooperação da UA. Estes compromissos incluem objetivos de natureza transversal, essenciais para estruturar institucionalmente a cooperação, bem como objetivos específicos associados a cada um dos dois eixos de atuação.

3.7.2.1.

Primeiro compromisso: institucionalizar a cooperação como política estratégica da UA

Este compromisso pretende colocar também a cooperação no centro da estratégia, num quadro transversal aos dois eixos referidos em cima, por forma a construir-se uma governação institucional da cooperação, com coordenação, previsibilidade e posicionamento estratégico. Apesar da existência de múltiplas iniciativas relevantes de colaboração com instituições e organizações externas, a cooperação permanece ainda parcialmente fragmentada, frequentemente dependente de dinâmicas individuais, redes informais e iniciativas setoriais. Esta dispersão limita a consolidação de um posicionamento institucional claro e dificulta a afirmação da UA como parceiro estratégico estável em projetos científicos, tecnológicos e institucionais de longo prazo.

O desafio consiste, por isso, em estruturar a cooperação como política institucional integrada, capaz de articular áreas científicas, serviços e parceiros externos, reforçando a capacidade da UA para estabelecer parcerias estratégicas, participar em redes nacionais e internacionais e responder de forma ágil e previsível a oportunidades de colaboração. A institucionalização

da cooperação exige simultaneamente coordenação estratégica, simplificação administrativa e mecanismos de articulação permanentes com o setor público, o setor empresarial e redes internacionais de inovação.

O Instituto para a Cooperação constitui o núcleo estruturante da governação da terceira missão da UA. A sua plena operacionalização permitirá articular, de forma integrada, as diferentes estruturas de interface, clarificar responsabilidades e consolidar mecanismos de planeamento estratégico e reporte institucional. Este passo assegura a transição de uma cooperação fragmentada para um modelo institucional coerente, previsível e orientado para prioridades estratégicas de médio e longo prazo.

A criação de um ponto único de interlocução institucional para a cooperação visa reduzir a fragmentação dos contactos externos e reforçar a previsibilidade das parcerias. Ao centralizar processos e informação, a UA aumenta a sua capacidade de resposta e a qualidade do acompanhamento aos parceiros. Este mecanismo constitui um instrumento estruturante de profissionalização da cooperação.

Existirá um programa de simplificação administrativa e *fast track* contratual que tem por objetivo simplificar e desburocratizar a cooperação com a indústria, incluindo revisão de fluxos internos, criação de equipas de resposta rápida, automação de processos e adaptação de regulamentos que atualmente dificultam a celebração de contratos e acordos. A UA deverá adotar práticas próximas das IES internacionais que operam com agilidade reconhecida.

Criar-se-á também a plataforma digital e física de Visibilidade e Competitividade Científica com o objetivo de apresentar as competências científicas da UA, laboratórios, infraestruturas, investigadores-chave, patentes e projetos emblemáticos, reforçando a imagem da UA como parceira preferencial nas redes nacionais e internacionais. Esta medida espelha práticas internacionais ao promover *hubs* claros de acesso ao conhecimento universitário. Adicionalmente, esta plataforma servirá também para apresentar e promover uma “*Shared Research Platforms UA–Industry*”, onde há partilha bilateral com a indústria de equipamentos de ponta, equipas técnicas especializadas e metodologias comuns.

Instrumentos

- I. Instituto para a Cooperação - estrutura institucional de coordenação da cooperação, com capacidade de articulação transversal entre unidades orgânicas, áreas científicas e serviços de apoio.
- II. Quadro institucional de parcerias estratégicas, definindo princípios, prioridades e modalidades de cooperação com entidades públicas, empresariais e redes internacionais.
- III. Mecanismo institucional de gestão e simplificação administrativa da cooperação, incluindo circuitos especializados, modelos contratuais e procedimentos padronizados – ponto único de interlocução institucional para a cooperação.
- IV. Sistema institucional de monitorização e mapeamento da cooperação, permitindo consolidar memória organizacional, identificar áreas estratégicas e apoiar o posicionamento competitivo da UA.

Ações

1. Implementar um modelo institucional integrado de cooperação, articulando investigação, inovação, transferência de conhecimento e colaboração institucional, e afirmando uma proposta de valor clara da UA para parceiros estratégicos, com capacidade de compromisso de longo prazo e articulação interdisciplinar.
2. Mapear e sistematizar as parcerias existentes da UA, consolidando informação institucional sobre projetos colaborativos, redes internacionais e relações com entidades públicas e privadas, reforçando a memória organizacional e apoiando decisões estratégicas de cooperação.
3. Desenvolver enquadramentos formais de cooperação com o setor público, criando mecanismos institucionais estáveis de articulação e colaboração científica e técnica para apoio à decisão pública e ao desenvolvimento territorial.
4. Reforçar a participação da UA em redes nacionais e internacionais de investigação e inovação, promovendo a integração em consórcios estratégicos e iniciativas colaborativas de grande escala, consolidando o posicionamento competitivo da UA.
5. Simplificar e racionalizar os procedimentos administrativos associados à cooperação com parceiros externos, criando circuitos especializados, modelos contratuais padronizados e mecanismos mais céleres de decisão, reforçando simultaneamente a capacidade institucional de preparação, negociação e gestão de parcerias estratégicas.

3.7.2.2.

Segundo compromisso: reforçar a capacidade institucional de mediação, interdisciplinaridade e integridade académica

A execução deste compromisso implica a criação de mecanismos institucionais de mediação científica e organizacional que permitam uma cooperação exigente, interdisciplinar e eticamente sustentada. A crescente centralidade da cooperação académica coloca em tensão dimensões essenciais da missão das IES e exige uma articulação equilibrada entre autonomia científica e agendas externas, entre investigação fundamental e aplicabilidade prática, e entre os ritmos longos da produção de conhecimento e as exigências de resposta imediata frequentemente associadas à cooperação institucional. A academia é simultaneamente chamada a colaborar com instituições públicas, empresas e organizações da sociedade civil e a preservar a sua função crítica, garantindo independência científica e rigor académico. Neste contexto, torna-se essencial assegurar que os modelos de cooperação preservam a autonomia científica e a integridade académica, mantendo um equilíbrio estratégico entre financiamento orientado para aplicação e proteção da investigação fundamental. A consolidação de uma cooperação exigente e sustentável requer igualmente a existência de mecanismos institucionais capazes de mediar diferentes lógicas organizacionais, ritmos de trabalho e expectativas, promovendo confiança mútua e condições de colaboração estáveis. A complexidade crescente dos desafios científicos, tecnológicos e sociais exige também respostas integradas que ultrapassem contributos disciplinares isolados. Embora a organização matricial da UA permita articular competências

de diferentes áreas, a mobilização dessas capacidades nem sempre ocorre de forma estruturada e previsível. O desafio consiste, por isso, em consolidar a interdisciplinaridade como prática institucional regular, apoiada em mecanismos formais de articulação e de mobilização transversal do conhecimento científico e técnico.

Adicionalmente, persistem diferenças culturais e operacionais entre a academia e a indústria, particularmente nos ritmos de trabalho, nas expectativas de resultados e nas lógicas de validação. A academia privilegia o aprofundamento conceptual e a validação científica, enquanto o setor empresarial tende a valorizar a rapidez de execução e a aplicabilidade imediata. Estas diferenças podem dificultar a definição de agendas partilhadas e limitar o alcance de parcerias duradouras. Por essa razão, torna-se necessário desenvolver instrumentos institucionais de mediação e literacia cruzada que aproximem culturas organizacionais distintas e permitam alinhar expectativas.

Finalmente, a cooperação com o setor público exige um equilíbrio particularmente exigente entre colaboração institucional e independência crítica. A UA é chamada a contribuir para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas baseadas em evidência, mas deve fazê-lo preservando a sua autonomia académica e capacidade de escrutínio científico. A consolidação de modelos de cooperação eticamente robustos constitui, por isso, condição essencial para garantir que a colaboração institucional reforça, e não compromete, a credibilidade científica da Universidade.

Instrumentos

- I. Estrutura institucional de mediação científica e organizacional, destinada a articular diferentes áreas científicas, parceiros externos e lógicas de cooperação.
- II. Programa institucional de promoção da interdisciplinaridade, permitindo mobilizar competências científicas e técnicas de diferentes áreas em projetos colaborativos.
- III. Referencial institucional de integridade académica na cooperação, definindo princípios éticos e salvaguardas aplicáveis às parcerias com entidades externas.
- IV. Programa de literacia institucional e mediação cultural, orientado para aproximar práticas e expectativas entre universidade, setor público e setor empresarial.

Ações

1. Implementar mecanismos de mediação científica e organizacional, capazes de articular diferentes ritmos de trabalho, expectativas institucionais e modelos de cooperação entre universidade, setor público e setor empresarial.
2. Mobilizar equipas interdisciplinares em projetos de cooperação, criando procedimentos que permitam integrar competências científicas e técnicas de diferentes áreas na resposta a desafios complexos.
3. Desenvolver iniciativas de literacia cruzada entre UA e indústria, promovendo o alinhamento de expectativas, metodologias de trabalho e critérios de validação.

4. Aplicar princípios institucionais de integridade académica na cooperação, garantindo equilíbrio entre investigação orientada para aplicação e proteção da investigação fundamental.
5. Estabelecer enquadramentos institucionais de cooperação com o setor público, assegurando simultaneamente contributos científicos qualificados para políticas públicas e preservação da independência crítica da Universidade.

3.7.2.3.

Terceiro compromisso: cooperação para inovação e desenvolvimento económico

Este compromisso procura alinhar ciência, inovação e valorização do conhecimento com as grandes transições tecnológicas. A cooperação com a indústria constitui um eixo estratégico para a valorização do conhecimento, a inovação tecnológica e o reforço da competitividade económica. Num contexto de transformação tecnológica acelerada e elevada concorrência internacional, a UA deve consolidar um modelo de interação estruturado, ágil e orientado para o impacto, capaz de articular produção científica, inovação tecnológica e transferência de conhecimento. O objetivo é afirmar a UA como parceira científica e tecnológica de referência no desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios económicos e sociais. A rápida evolução tecnológica exige que a UA ajuste continuamente as suas capacidades científicas, infraestruturais e formativas às transformações industriais em curso. As transições digitais, energéticas e produtivas desenvolvem-se frequentemente a um ritmo superior ao dos ciclos académicos, criando desfasamentos que dificultam a definição de agendas de investigação partilhadas e a antecipação de oportunidades estratégicas. Torna-se, por isso, necessário reforçar mecanismos institucionais de antecipação tecnológica e análise prospetiva, permitindo à UA posicionar-se de forma proativa na identificação de desafios emergentes e na construção de soluções inovadoras. Neste contexto, infraestruturas de experimentação e validação em ambiente real assumem um papel crítico na aceleração da inovação, destacando-se a Zona Livre Tecnológica de Aveiro (ZLTAveiro) como ativo estratégico para o teste e demonstração de tecnologias emergentes em contextos operacionais reais.

A cooperação com o tecido empresarial exige igualmente reforçar os mecanismos de mobilidade qualificada entre a UA e os parceiros não académicos. A integração de estudantes, pessoal TAG e investigadores em contextos empresariais constitui um instrumento essencial de transferência de conhecimento, permitindo que a investigação desenvolvida gere impacto efetivo na inovação e na competitividade dos setores produtivos. Em particular, os doutoramentos em ambiente não-académico requerem modelos robustos de enquadramento científico, de supervisão e de integração organizacional, assegurando simultaneamente a qualidade científica e o impacto económico. A cocriação com empresas envolve desafios associados à gestão da propriedade intelectual, à partilha de risco e à valorização económica do conhecimento produzido. A ausência de modelos claros e flexíveis pode prolongar as negociações, dificultar o alcance de acordos e reduzir a atratividade da UA como parceira estratégica. Torna-se, por isso, necessário desenvolver modelos institucionais transparentes,

juridicamente sólidos e operacionalmente ágeis para a gestão de propriedade intelectual e a partilha de valor, capazes de apoiar processos de licenciamento, a criação de *spin-offs* e a participação em instrumentos de financiamento inovadores. Finalmente, a competitividade da cooperação com a indústria depende da capacidade institucional de responder de forma rápida e previsível às oportunidades de colaboração. Procedimentos administrativos complexos e circuitos de decisão morosos podem comprometer oportunidades estratégicas e reduzir a confiança dos parceiros empresariais. A simplificação processual e a criação de mecanismos administrativos especializados são, por isso, essenciais para reforçar a eficiência, a agilidade institucional e a competitividade da UA nos ecossistemas de inovação.

A estratégia integrada de propriedade intelectual e partilha de valor consiste na adoção de um modelo de gestão de propriedade intelectual que contemple modelos tipo de licenciamento, flexibilização da negociação de *royalties*, *spin-offs* com *equity* partilhado ou *stock options*, e participação da comunidade UA em fundos de inovação. Esta ação inclui a intervenção de pessoal TAG especializado em valorização de conhecimento e PI, e alinhado com boas práticas internacionais. Este programa inclui a possibilidade de *front-fees* para que as empresas possam logo no início da investigação ficar proprietárias da PI.

Neste contexto deve desenvolver-se um quadro claro para a participação da UA em empresas, *spin-offs* e fundos de desenvolvimento, garantindo segurança legal e capacidade operacional. Este modelo deverá prever: limites de participação, governança, gestão de risco, mecanismos de retorno económico e *compliance* com o regime público.

Irá promover-se a criação de um fundo de investigação e inovação industrial - UA *Industrial Research & Innovation Fund* (IRIF) – que permita mobilizar investimento institucional, empresarial e individual para apoiar *spin-offs*, *startups* tecnológicas e projetos de I&D com elevado potencial de impacto. Este fundo poderá funcionar sob um modelo híbrido: por um lado, permitirá que membros da UA (investigadores, *alumni*, pessoal TAG e estudantes) invistam voluntariamente no desenvolvimento de novas tecnologias e soluções emergentes (e.g. *crowdfunding*); por outro, agregará financiamento empresarial e filantrópico destinado à aceleração de projetos com origem nas unidades de investigação da UA. Este fundo, inspirado em práticas internacionais, agregará recursos para acelerar a valorização do conhecimento, permitir que membros da UA invistam voluntariamente em tecnologia criada na instituição e gerar retorno económico a reinvestir em investigação, inovação e desenvolvimento tecnológico.

Implementar-se-á um programa de mobilidade UA - Empresa, que consiste em estruturar mecanismos formais de mobilidade e destacamento de recursos humanos da UA para empresas, incluindo contratos quadro, sabáticas empresariais, acordos de proteção de dados, mecanismos legais de cedência temporária e programas de inserção de pessoal TAG e estudantes em ambientes empresariais. A prioridade é reduzir a fricção jurídica e administrativa que hoje limita esta mobilidade.

Revitalizar-se-á o programa institucional de Cátedras de Instituições não académicas e que permita estabelecer parcerias estratégicas de longo prazo com empresas e consórcios

empresariais em áreas científicas prioritárias para o tecido produtivo regional, nacional e internacional. Estas cátedras, inspiradas nos modelos europeus e anglo-saxónicos mais avançados, serão cofinanciadas pelas empresas e permitirão reforçar capacidade docente e científica, apoiar equipas de investigação dedicadas, promover investigação aplicada e translacional, atrair talento internacional e consolidar agendas tecnológicas conjuntas. As Cátedras Industriais oferecem às empresas acesso privilegiado à investigação avançada, talento altamente qualificado, infraestruturas científicas de topo e mecanismos ágeis de cocriação tecnológica. Permitem influenciar agendas de investigação, acelerar inovação, mitigar risco, reforçar reputação e integrar redes internacionais competitivas, transformando conhecimento científico em valor económico.

Expandir-se-á o Programa *UA Global Leader*, atualmente focado nos doutorandos, para abranger também investigadores e pessoal TAG da UA, criando um percurso integrado de desenvolvimento profissional, cidadania ativa e liderança responsável. Inspirado em modelos internacionais, este programa promoverá competências essenciais para um futuro tecnológico e socialmente exigente, integrando pensamento crítico, comunicação eficaz, gestão de projetos, inovação, ética pública, inteligência social e participação comunitária. Será composto por trilhos formativos modulares — liderança académica, liderança técnica, liderança cívica e liderança para o setor público — incluindo experiências práticas, mentoria, masterclasses, microcredenciais e atividades de serviço à comunidade. Esta iniciativa posicionará a UA como formadora de líderes para a sociedade, reforçando simultaneamente as carreiras internas e a missão pública da Universidade.

Instrumentos

- I. Estrutura institucional de prospeção tecnológica e construção de agendas científicas partilhadas com setores estratégicos da economia.
- II. Programas institucionais de mobilidade qualificada entre UA e parceiros não-académicos, incluindo modelos estruturados de doutoramento em ambiente empresarial.
- III. Modelo institucional de gestão de propriedade intelectual e partilha de valor, com mecanismos claros de licenciamento, criação de *spin-offs* e valorização económica do conhecimento.
- IV. Circuitos administrativos especializados para cooperação com a indústria, incluindo modelos contratuais padronizados e procedimentos simplificados de decisão.
- V. Criação de Cátedras com Instituições não Académicas.

Ações

1. Desenvolver mecanismos institucionais de antecipação tecnológica e análise prospetiva, permitindo alinhar agendas científicas da UA com as grandes transições digitais, energéticas e produtivas e apoiar a definição de agendas de investigação partilhadas com setores estratégicos da economia.

2. Promover a mobilidade qualificada entre UA e parceiros não académicos, criando programas estruturados de integração de estudantes, pessoal TAG e investigadores em contextos empresariais e reforçando modelos de doutoramento realizados em ambiente não académico.
3. Implementar um modelo transparente e funcional de gestão de propriedade intelectual, clarificando regras de licenciamento, participação em *spin-offs*, partilha de risco e valorização económica do conhecimento produzido na UA.
4. Reforçar mecanismos de cocriação científica e tecnológica com empresas, promovendo o desenvolvimento de projetos colaborativos orientados para inovação e impacto económico, incluindo a participação em ambientes de experimentação tecnológica e inovação aberta, como as Zonas Livres Tecnológicas (ZLT).
5. Simplificar e racionalizar os procedimentos administrativos associados à cooperação com a indústria, criando circuitos especializados, modelos contratuais-tipo e mecanismos mais céleres de decisão institucional.

3.7.2.4

Quarto compromisso: cooperação com o setor público e a sociedade civil

Este compromisso procura consolidar a responsabilidade pública da UA e reforçar o seu papel na qualificação das políticas públicas e no desenvolvimento territorial. A cooperação com o setor público e a sociedade civil traduz a responsabilidade pública da UA na qualificação das políticas públicas, no desenvolvimento territorial e na promoção do bem-estar coletivo. Num contexto de crescente complexidade social, institucional e tecnológica, a UA é chamada a mobilizar conhecimento científico de forma estruturada, colaborativa e sustentável. Este compromisso visa reforçar a sua capacidade para apoiar a modernização das instituições públicas, promover a participação cidadã e gerar impacto social duradouro nos territórios. O envolvimento com comunidades e instituições públicas exige confiança, presença continuada e acompanhamento sustentado. Contudo, este trabalho é frequentemente condicionado por ciclos curtos de financiamento e pela natureza intermitente de muitos programas públicos, dificultando a consolidação de relações institucionais duradouras e a continuidade do impacto social gerado. Torna-se, por isso, necessário desenvolver modelos de cooperação territorial de médio e longo prazo, articulados com autarquias, instituições públicas e organizações locais, garantindo a presença regular da UA nos territórios e mecanismos institucionais que assegurem continuidade e impacto mensurável.

A mobilização do conhecimento científico para a sociedade exige igualmente mecanismos eficazes de mediação, de comunicação e de participação. A ciência aberta e a ciência cidadã constituem instrumentos fundamentais para aproximar a produção científica das necessidades sociais, mas a participação efetiva de cidadãos e organizações continua, muitas vezes, limitada por desigualdades de acesso, literacia científica e formatos de comunicação pouco adaptados às realidades locais. Reforçar mecanismos de tradução e disseminação do conhecimento torna-se, por isso, essencial para ampliar o impacto público da atividade académica e consolidar uma cultura de conhecimento partilhado. Paralelamente, as instituições

públicas e organizações da sociedade civil enfrentam desafios crescentes associados à digitalização, à inovação administrativa, à sustentabilidade energética e à governação baseada em dados. Estas transformações exigem apoio científico qualificado e soluções integradas que articulem competências tecnológicas, sociais, ambientais e organizacionais. A UA deve, por isso, reforçar a sua capacidade de atuar como parceira estratégica na modernização das instituições públicas, articulando investigação, formação e experimentação aplicada.

Finalmente, apesar da existência de múltiplas colaborações bem-sucedidas com entidades públicas e organizações da sociedade civil, muitas destas relações permanecem episódicas e dependentes de iniciativas individuais. A ausência de enquadramentos institucionais claros limita a consolidação de parcerias duradouras e reduz a previsibilidade da cooperação. Torna-se necessário institucionalizar modelos estáveis de articulação com o setor público, criando mecanismos permanentes de cooperação e estruturas dedicadas ao apoio científico à decisão pública, reforçando o papel da UA como parceiro estratégico no desenvolvimento regional e nacional.

Implementar-se-á um programa de mediação e cultura de cooperação, que visa implementar um programa de formação, diálogo e literacia cruzada entre a academia e parceiros não académicos que reduza diferenças culturais e aumente a confiança nas parcerias. Este programa incluirá *workshops* para investigadores sobre colaboração com instituições não académicas, sessões de literacia científica para os parceiros não académicos, mecanismos de mediação e *guidelines* sobre prazos, linguagem, validação e gestão de propriedade intelectual.

Instrumentos

- I. Estrutura institucional de cooperação territorial, assegurando articulação permanente com autarquias, instituições públicas e organizações da sociedade civil.
- II. Programas institucionais de ciência aberta, ciência cidadã e mediação científica e cultural.
- III. Plataformas de colaboração científica para apoio à inovação pública e à qualificação de políticas públicas.
- IV. Modelo institucional de parceria estratégica com o setor público, incluindo estruturas de apoio científico à tomada de decisões e ao desenvolvimento territorial.

Ações

1. Implementar modelos de cooperação territorial de médio e longo prazo, assegurando a presença regular da UA nos territórios e a articulação estruturada com autarquias, instituições públicas e organizações locais.
2. Promover iniciativas de ciência aberta e ciência cidadã, envolvendo cidadãos e organizações na definição, no desenvolvimento e na avaliação de projetos científicos com relevância social e territorial.
3. Reforçar mecanismos de comunicação e de tradução do conhecimento científico, criando formatos de disseminação acessíveis, adaptados às necessidades das comunidades.

4. Desenvolver programas de apoio à inovação pública, promovendo soluções integradas nas áreas de digitalização, inteligência artificial, sustentabilidade e governação baseada em evidências.
5. Consolidar parcerias institucionais com o setor público, mobilizando estruturas de articulação e apoio científico à decisão pública e ao desenvolvimento territorial.

3.7.3. Quadro de implementação 2026–2030

A concretização da estratégia de cooperação da Universidade de Aveiro para o período 2026-2030 exige um modelo de implementação que assegure a coordenação institucional, a continuidade das iniciativas e o acompanhamento sistemático dos resultados alcançados. Mais do que um conjunto de intenções programáticas, os compromissos definidos devem traduzir-se em práticas institucionais consistentes, sustentadas por mecanismos claros de governação, articulação organizacional e avaliação contínua.

A implementação da estratégia assenta num modelo de governação multinível que articula a Reitoria, as estruturas de interface existentes na UA e o Instituto para a Cooperação, que assume um papel central na coordenação estratégica da cooperação. Funcionará como plataforma de articulação entre áreas científicas, serviços de apoio e parceiros externos, promovendo e assegurando a coerência institucional, a simplificação de processos e o alinhamento estratégico das iniciativas desenvolvidas.

Este modelo de governação será igualmente suportado pela colaboração estreita com estruturas já existentes, designadamente a UACOOPERA (integrará o Instituto para a Cooperação) e o Parque de Ciência e Inovação (PCI., bem como por mecanismos regulares de articulação com unidades orgânicas, unidades de investigação e serviços da UA. O objetivo é reforçar a capacidade institucional de mobilizar competências científicas e técnicas de forma transversal, promovendo respostas integradas aos desafios apresentados por empresas, instituições públicas e organizações da sociedade civil.

A estratégia pressupõe igualmente o reforço da cooperação interna entre unidades orgânicas, unidades de investigação e estruturas de interface, promovendo agendas de cooperação partilhadas, projetos interdisciplinares e uma participação mais ativa da UA em redes nacionais e internacionais de cooperação científica, tecnológica e institucional.

Para assegurar a eficácia das iniciativas, serão estabelecidos mecanismos regulares de monitorização e avaliação. A definição de indicadores associados aos diferentes compromissos estratégicos permitirá acompanhar o progresso, identificar boas práticas e introduzir ajustamentos sempre que necessário. A produção periódica de relatórios contribuirá para consolidar a memória institucional da cooperação e reforçar a transparência na avaliação do impacto científico, económico e social das atividades desenvolvidas.

A implementação decorrerá progressivamente ao longo do período 2026 - 2030. Numa fase inicial (2026 - 2027), será dada prioridade à consolidação dos mecanismos de governação da cooperação e ao desenvolvimento de instrumentos de monitorização e de mapeamento das parcerias. Numa segunda fase (2027 - 2028), serão aprofundados os programas associados aos compromissos estratégicos, incluindo iniciativas de mobilidade qualificada, de ciência aberta e cidadã, de inovação pública e de cooperação com o setor empresarial. Numa fase final (2030), será reforçada a avaliação do impacto das iniciativas e a integração das práticas de cooperação nos processos regulares de funcionamento institucional da UA, assegurando a sua continuidade e sustentabilidade no longo prazo.



Prefere explorar as ideias centrais desta vertente em formato podcast?

[Para aceder, clique aqui.](#)

Este podcast foi integralmente gerado pelo Google NotebookLM, tendo por base os textos desta vertente, não tendo sido realizada nenhuma edição dos mesmos.

3.8. Qualidade como sistema de confiança e melhoria contínua

3.8.1. Enquadramento e desafios

3.8.1.1. O que a UA já tem e já fez

A Qualidade na UA não começou recentemente nem é um exercício reativo. A UA construiu, ao longo de décadas, um percurso consistente de consolidação de políticas, estruturas e instrumentos que hoje se materializa no seu Sistema Interno de Gestão da Qualidade (SIGQ-UA), formalizado no Manual da Qualidade (MQ1.3). Desde 1997, com a criação da primeira Vice-Reitoria para a Qualidade, a Universidade assumiu a autoavaliação como componente regular da governação e participou voluntariamente em processos internacionais de avaliação institucional, incluindo a *Conference of Rectors of European Universities Audits* e, mais tarde, a avaliação pela *European University Association* em 2007. Essa trajetória foi sendo institucionalizada e estabilizada através de um quadro normativo e organizacional próprio, onde o Manual da Qualidade — aprovado inicialmente em 2016 e posteriormente revisto e atualizado em momentos-chave — define de forma explícita a política, a arquitetura e os mecanismos operacionais do sistema.

Este caminho foi reconhecido externamente quando, em 2017, o SIGQ-UA foi certificado pela A3ES—Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, por seis anos, sem condições, validando a maturidade do modelo institucional e a sua capacidade de assegurar qualidade e melhoria contínua. Hoje, a governação da qualidade assenta numa articulação deliberada entre o nível central e o nível local: liderada ao mais alto nível pela equipa reitoral, operacionalizada por estruturas de suporte técnico como o Núcleo de Gestão da Qualidade (NGQ) e o Núcleo de Apoio à Decisão (NAD), e ancorada numa Rede de Pivots para a Qualidade estabelecida em todas as unidades, permitindo comunicação, acompanhamento e apropriação do sistema no terreno. A dimensão participativa e transversal foi reforçada com a criação do *Fórum para a Qualidade*, enquanto espaço de ligação entre órgãos, unidades e comunidades, e enquanto mecanismo regular de reflexão e melhoria do próprio SIGQ-UA.

Em paralelo, a UA investiu de forma determinante na robustez da informação e da evidência. O ecossistema SIUA—Sistema de Informação da UA, com elevada desmaterialização e integração, suporta processos e decisão; e o *Portal de Indicadores* funciona como repositório oficial de indicadores institucionais, com lógica de apoio à gestão e ao autoconhecimento institucional, incluindo mecanismos de qualidade dos dados. No domínio do ensino e da aprendizagem, a UA dispõe de instrumentos com história e maturidade operacional: o Programa de Monitorização das Tarefas do Ciclo Académico (PMCA) e, sobretudo, o Sistema para a Gestão da Qualidade das Unidades Curriculares (SubGQ_UC), que estrutura a qualidade ao nível das unidades curriculares, prevendo análise sistemática e planos de melhoria quando há “situações relevantes”, com identificação de ações corretivas e recursos necessários. A esta arquitetura juntam-se dispositivos orientados para o sucesso académico e a

experiência estudantil, como o *Programa de Mentoria e Tutoria*, e um conjunto de jornadas e iniciativas de desenvolvimento pedagógico também previstos no quadro do SIGQ-UA.

A Qualidade na UA é entendida de forma abrangente, cobrindo as restantes dimensões da missão universitária e do seu suporte: investigação, cooperação com a sociedade, internacionalização e qualidade dos serviços e recursos. Nos serviços, a qualidade é enquadrada no ciclo de planeamento e responsabilização (*top-down*, e.g., com QUAR / SIADAP), articulado com regulamentos e procedimentos dentro da legislação da UA e com inquéritos periódicos de satisfação aos utentes, enquanto instrumentos de reajuste e melhoria. Em suma, a UA entra no ciclo 2026 - 2030 com um sistema existente, reconhecido e operado por estruturas e instrumentos já implantados — não para “inventar” qualidade, mas para capitalizar o que foi construído, reforçar a sua consequência na decisão e na ação, e elevar a maturidade do SIGQ-UA como sistema de confiança e melhoria contínua.

3.8.1.2.

Desafios 2026–2030: maturidade, consequência e confiança

O ciclo 2026 - 2030 pede um passo adicional: transformar capacidade instalada em consequência sistemática. A UA tem estruturas, dados, mecanismos e rotinas; o desafio global é garantir que esse capital se traduz, de forma regular e previsível, em decisão, ação, verificação de eficácia e aprendizagem institucional. Em sistemas maduros, o risco raramente é a ausência de instrumentos: é a existência de evidência que não desencadeia intervenção, a multiplicação de planos que não chegam ao fecho, e a melhoria que acontece localmente sem se tornar padrão institucional. O que se pretende é um SIGQ-UA mais operacional, acionável e leve, fiel ao princípio de evitar burocracias e circuitos paralelos, mas mais exigente na eficácia: aquilo que se mede e monitoriza deve conduzir a mudanças verificáveis.

A primeira exigência é passar de uma cultura de evidência descritiva para uma cultura de evidência com decisão. O *Portal de Indicadores*, os inquéritos e os relatórios são valiosos, mas só atingem plenamente o seu propósito quando ligados a rotinas claras do tipo “se ocorrer X, fazemos Y”: limiares, responsáveis, prazos e respostas-tipo que tornem previsível a reação institucional, sobretudo em indicadores críticos (sucesso / abandono, coerência curricular, tempos de resposta, satisfação, carga administrativa). A lógica PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), presente no desenho do sistema, tem de ganhar mais consistência no quotidiano — como disciplina organizacional e não como fórmula: planejar com clareza, executar com responsabilização, verificar com evidência de eficácia e atuar com correções e prevenção da repetição.

A segunda exigência é fechar melhor os ciclos de melhoria contínua, especialmente onde a UA já tem mecanismos definidos. O SubGQ_UC, por exemplo, prevê planos de melhoria quando se identificam situações relevantes; o ponto crítico é assegurar acompanhamento, implementação, verificação de impacto e decisão de estabilização. A qualidade ganha confiança quando a comunidade reconhece regularidade: um problema recorrente num curso desencadeia um plano de melhoria com ações concretas e prazo; um serviço com atrasos

persistentes redesenha o processo e melhora o desempenho; uma auditoria não termina num relatório, mas numa alteração de prática e numa confirmação de que o problema não regressa. Esta disciplina é o que transforma qualidade em confiabilidade organizacional.

A terceira exigência é tornar a qualidade mais tangível na dimensão dos serviços e experiência do utilizador. A confiança institucional é construída também nos pontos de contacto quotidianos: previsibilidade, clareza, porta de entrada, tempos de resposta, redução de pedidos repetidos e transparência. Presentemente, os serviços já possuem instrumentos de planeamento e avaliação (incluindo QUAR / SIADAP), procedimentos e inquéritos de satisfação; o salto de maturidade está em tornar estes instrumentos mais consequentes na melhoria: compromissos mensuráveis, leitura regular dos resultados e intervenção rápida sobre as principais causas de fricção e retrabalho.

A quarta exigência é garantir coesão institucional com responsabilização local. A UA possui já uma rede de pivots e um *Fórum para a Qualidade*; o desafio é que esta arquitetura produza consistência e ação: planos anuais curtos e mensuráveis por unidade, *dashboards* realmente acionáveis, auditorias internas como aprendizagem e disseminação, e capacidade de converter boas práticas locais em padrões institucionais. Sem isso, a instituição “reinventa” soluções, desperdiça energia e cria assimetrias internas.

Um desafio adicional — e cada vez mais relevante — é assegurar que a expansão da oferta não conferente de grau (ex. microcredenciais, CTeSP, cursos de especialização e formação avançada) é acompanhada por um dispositivo de garantia da qualidade adequado à sua natureza. Esta oferta tem maior variabilidade de duração e desenho, maior proximidade a necessidades emergentes do tecido socioeconómico e, em muitos casos, maior intensidade de interação com parceiros externos e com públicos profissionais. Por isso, não é suficiente “replicar” integralmente os mecanismos dos cursos conferentes de grau; mas também não é desejável criar um circuito autónomo. O que se impõe para 2026 - 2030 é um subsistema simples, ágil e eficaz, plenamente integrado no SIGQ-UA, com evidência mínima padronizada e ciclos curtos de melhoria contínua, garantindo consistência, comparabilidade e credibilidade institucional numa área em crescimento estratégico.

A Universidade ECIU acrescenta uma dimensão relevante de exigência, mas o foco para 2026 - 2030 deve ser, sobretudo, interno: garantir que a UA consegue integrar, de forma coerente e sem duplicação, oportunidades transnacionais (ex- micromódulos r, microcredenciais, desafios e mobilidades) no seu próprio SIGQ-UA. O que está em causa é assegurar rastreabilidade, clareza de responsabilidades, critérios transparentes e prazos previsíveis para reconhecimento, avaliação e registo académico, protegendo simultaneamente a consistência pedagógica e a experiência do estudante. Em vez de procurar “uniformizar” a Universidade Europeia ECIU, a UA deve garantir a sua própria capacidade de operar com confiança neste ecossistema: saber o que aceita, como valida, como reconhece e como melhora, usando a arquitetura do SIGQ-UA.

3.8.2. Compromissos UA 2030 – instrumentos e ações concretas

Aqui concretiza-se a ambição UA 2030 na área da Qualidade, traduzindo-a em instrumentos de governação e em ações operacionais, com responsabilidades, prazos e evidências associadas, para assegurar passagem consistente da visão à execução. Partindo dos princípios e orientações estratégicas já enunciados, apresentam-se compromissos que mobilizam unidades orgânicas, serviços e estruturas transversais, orientados para resultados verificáveis, aprendizagem institucional e melhoria contínua. Cada compromisso é assumido como um conjunto coerente de medidas, mecanismos e rotinas de acompanhamento — e não como uma intenção genérica — garantindo alinhamento com o SIGQ-UA e com os objetivos UA 2030, capacidade real de implementação e transparência na prestação de contas.

3.8.2.1.

Primeiro compromisso: SIGQ-UA com consequência – decisão, ação, verificação e aprendizagem

Reforça-se o SIGQ-UA como um sistema com efeito real na governação: o que é identificado como problema ou oportunidade tem de gerar decisão, desencadear ação, ser verificado e produzir aprendizagem institucional. Em vez de ciclos formais que se esgotam no relatório, afirma-se uma lógica de consequência — com responsáveis identificados, prazos definidos e evidência mínima — garantindo que a avaliação se traduz em melhoria contínua e que essa melhoria é demonstrada. O foco está em tornar o SIGQ-UA um mecanismo útil, fiável e regular, orientado para resultados e não apenas para conformidade.

Instrumentos

- I. Portal de Indicadores e ecossistema SIUA como suporte oficial à decisão e ao autoco-nhecimento institucional.
- II. Rotinas PDCA e planos de melhoria já previstos nos subsistemas (ex.: SubGQ_UC).
- III. Auditorias internas e *follow-up* como mecanismo de melhoria do sistema (ciclo de monitorização e desenvolvimento).

Ações

1. Definir um núcleo de indicadores críticos (curto e estável) por domínio (e.g., ensino e aprendizagem, serviços, cooperação, internacionalização / ECIU), com limiares de alerta e responsabilidades claras; a regra passa a ser simples: indicador crítico abaixo do limiar desencadeia um PDCA mínimo, com prazo, responsável e evidência de eficácia.
2. Instituir “fecho obrigatório” dos ciclos de melhoria, com registo simples: problema → decisão → ação → verificação → decisão de estabilização. A evidência deixa de ser apenas “o que aconteceu” e passa a incluir “o que mudou e que efeito teve”.
3. Padronizar o tratamento de não conformidades e ações corretivas / preventivas, com foco em causa-raiz e prevenção de repetição, articulando com auditorias e com os planos anuais das unidades (onde a qualidade efetivamente acontece).

4. Publicar um relatório interno anual curto de qualidade, orientado a resultados (melhorias implementadas, melhorias não atingidas e decisões para o ciclo seguinte), alimentado pelo Portal e por *outputs* dos subsistemas.

3.8.2.2.

Segundo compromisso: Manual da Qualidade e a apropriação – qualidade compreensível, praticável e distribuída

Para que a Qualidade seja realmente operável, importa torná-la compreensível e consistente através de um manual claro, orientado para a prática e apropriável por diferentes perfis e funções. A prioridade passa por reduzir ambiguidade, uniformizar linguagem e simplificar procedimentos, explicitando os “mínimos” de evidência, os fluxos de decisão e os papéis de cada interveniente. Ao distribuir a capacidade de operar o sistema — e não a concentrar em especialistas — reforçam-se autonomia responsável, previsibilidade e uma cultura partilhada de melhoria.

Instrumentos

- I. Manual da Qualidade (documento definidor do SIGQ-UA) e respetivos anexos de procedimentos, inquéritos e indicadores.
- II. *Fórum para a Qualidade e Rede de Pivots* (ponte central-local e cultura institucional).
- III. LegUA como repositório de regulamentos e procedimentos (transparência e previsibilidade).

Ações

1. Rever o Manual de Qualidade para o tornar mais operacional, reduzindo redundâncias e explicitando fluxos (“quem decide o quê”, “qual a evidência mínima”, “onde fica registado”), remetendo normativos para anexos / hiperligações, quando apropriado.
2. Produzir guias curtos por público (direções de UO, direções / Comissões de Curso, serviços, estudantes) com respostas práticas: como ativar um PDCA, como fechar um plano de melhoria, como usar indicadores e inquéritos para decidir.
3. Implementar microformação recorrente (*onboarding* de funções e reciclagem anual) para garantir que o SIGQ-UA é competência organizacional distribuída e não conhecimento concentrado.
4. Institucionalizar devolução “*you said, we did*” sempre que há auscultação: resultados, decisão tomada e prazo de implementação, para reforçar confiança e participação.

3.8.2.3.

Terceiro compromisso: qualidade pedagógica consequente – curso como um todo e melhoria verificável

Coloca-se a Qualidade Pedagógica no centro da coerência do curso como um todo — objetivos, currículo, metodologias, avaliação e resultados — e na capacidade de demonstrar melhoria ao longo do tempo. Privilegia-se uma leitura integrada da evidência (sucesso,

progressão, satisfação, desempenho e alinhamento curricular) e a construção de planos de melhoria com medidas concretas e acompanháveis, evitando intervenções avulsas sem seguimento. Pretende-se assegurar que a avaliação pedagógica gera ajustes efetivos, com impacto observável na aprendizagem e na experiência dos estudantes.

Instrumentos

- I. SubGQ_UC e relatórios de docência (incluindo plano de melhoria obrigatório em situação relevante).
- II. PMCA e calendário de tarefas do ciclo académico (rotina de acompanhamento).
- III. Inquéritos do processo de ensino-aprendizagem (incluindo diplomados e empregadores).

Ações

1. Consolidar o curso como unidade de análise e decisão, com pelo menos duas rotinas anuais formais (uma por semestre) de leitura de evidência (sucesso, abandono, coerência curricular, avaliação e *feedback*), resultando num plano curto de melhoria do curso.
2. Tornar os planos de melhoria das UC mais orientados ao impacto, articulando ações corretivas, recursos e verificação, e exigindo pronúncia / seguimento ao nível do curso (para evitar melhorias “isoladas” sem coerência).
3. Reforçar a utilidade percebida dos inquéritos, com devolução e compromissos de resposta: o problema não é recolher mais opinião; é garantir que ela desencadeia decisão e alteração de prática.
4. Priorizar UC críticas (por evidência) com apoio pedagógico direcionado (metodologias, avaliação, carga de trabalho e coordenação) e verificar melhoria no ciclo seguinte.

3.8.2.4.

Quarto compromisso: qualidade da oferta não conferente de grau

– subsistema ágil, integrado e consequente

Reconhecendo a especificidade das ofertas não conferentes de grau, institui-se um subsistema de garantia da qualidade simples e eficaz para CTeSP, cursos de especialização, formação avançada e microcredenciais, plenamente integrado no SIGQ-UA e proporcional à natureza destas formações. Define-se um conjunto enxuto de regras de desenho, validação e acompanhamento, com evidência mínima e ciclos de revisão rápidos, protegendo a credibilidade institucional e apoiando a inovação com rigor. A ambição é combinar agilidade com consequência: decisões claras, monitorização regular e melhoria demonstrável, sem replicar modelos concebidos para ciclos conferentes de grau.

Instrumentos

- I. SubGQ_NCG — Subsistema de Gestão da Qualidade da Oferta Não Conferente de Grau, integrado no SIGQ-UA (sem via paralela), com regras de evidência mínima, fluxos decisórios e registo.

- II. Regulamento da criação dos cursos não conferentes de grau como âncora normativa (critérios, responsabilidades e coerência institucional).
- III. Integração no SIUA / Portal dos Indicadores para registo, monitorização e *dashboards*, aproveitando a arquitetura existente e a disciplina das fichas técnicas e perfis de acesso.
- IV. Aprendizagem a partir de subsistemas existentes: o SubGQ_UC já abrange as UC dos CTeSP, mostrando que o sistema suporta, com ajustes, ofertas de ciclos curtos.

Ações

1. Desenhar e aprovar o SubGQ_NCG, definindo: tipologias cobertas (CTeSP, cursos de especialização, formação avançada, microcredenciais), evidência mínima por tipologia, quem valida, quem decide e como se regista (integração SIGQ_UA/SIUA).
2. Criar uma “ficha padrão” obrigatória por oferta / edição, curta e prática, que inclua: propósito e público-alvo; resultados de aprendizagem; desenho pedagógico e método de avaliação; recursos / docência; parceiros (quando existam); regras de certificação / creditação; e plano de recolha de *feedback*.
3. Instituir um momento de fecho por edição (ou fecho anual, quando a oferta for contínua), com relatório curto e decisão explícita: manter / ajustar / reformular / suspender, ativando miniplano PDCA quando houver desvios ou problemas recorrentes.
4. Adotar um conjunto nuclear de indicadores adequados a ofertas curtas e profissionais, garantindo comparabilidade: procura e conversão; taxa de conclusão; satisfação (conteúdo / docência / organização); aplicabilidade percebida (pós-curso); e eficiência administrativa (tempo de matrícula / credenciação / emissão de certificado).
5. Criar um mecanismo leve de validação externa quando aplicável (sobretudo CTeSP e ofertas ligadas ao território): recolha estruturada de *feedback* de parceiros / empregadores e registo de alterações introduzidas com base nesse *feedback*.
6. Garantir compatibilidade com a Universidade ECIU quando a oferta for transnacional (ex.: microcredenciais): padrões mínimos de desenho e avaliação, rastreabilidade e regras de reconhecimento, sempre integradas no SIGQ_UA (sem duplicação).

3.8.2.5.

Quinto compromisso: qualidade nos serviços – previsibilidade, transparência e redução de fricção

A lógica da Qualidade estende-se naturalmente aos serviços com foco na experiência do utilizador e na fiabilidade operacional, promovendo processos mais previsíveis, transparentes e simples. A prioridade é reduzir fricções e variabilidade, clarificando tempos de resposta, critérios, canais e pontos de contacto, e garantindo acompanhamento sistemático de problemas recorrentes. Ao transformar *feedback* e métricas de desempenho em ações de melhoria, reforçam-se a confiança interna, a eficiência e a qualidade do suporte à missão académica.

Instrumentos

- I. Ciclo de planeamento e responsabilização (QUAR / SIADAP), procedimentos e LegUA.
- II. Inquéritos de satisfação aos utentes e mecanismos de reajuste.
- III. Ecossistema digital integrado (incluindo balcão único digital e integradores de serviços).

Ações

1. Publicar um Catálogo de Serviços por processo, com requisitos, canais e prazos de referência, para reduzir incerteza e pedidos repetidos e aumentar previsibilidade (uma “porta de entrada” clara).
2. Adotar Acordos de Nível de Serviço (ANS) nos serviços com maior volume / criticidade, com metas progressivas (tempo de primeira resposta, tempo de resolução e taxa de resolução dentro do ANS).
3. Reforçar o modelo de porta única com triagem, com estado do pedido visível e atribuição clara de responsabilidade, permitindo acompanhar e gerir tempos e constrangimentos.
4. Criar rotinas semestrais de melhoria, focadas nas principais causas de atraso e retrabalho, e auditorias leves a processos críticos; o objetivo é uma melhoria contínua sentida, não uma camada de reporte.
5. Introduzir auditoria anual de experiência do utilizador (jornadas simuladas), para localizar fricções e corrigi-las rapidamente.

3.8.2.6.

Sexto compromisso: qualidade local em rede

– planos anuais, dashboards e auditorias com aprendizagem

A Qualidade estrutura-se “onde acontece” — nas unidades e nos processos — mas com lógica de rede, assegurando comparabilidade, apoio e aprendizagem partilhada. Por via de planos anuais, *dashboards* e auditorias orientadas para melhoria (e não para punição), garante-se acompanhamento regular, identificação precoce de riscos e disseminação de boas práticas. Procura-se conjugar autonomia local com alinhamento institucional, criando rotinas leves, mas consequentes que tornam a melhoria contínua visível, mensurável e partilhável.

Instrumentos

- I. Fórum para a Qualidade e Rede de Pivots como mecanismos de ligação central-local.
- II. Portal de Indicadores / SIUA para *dashboards* e monitorização.
- III. Auditorias internas e mecanismos de monitorização do SIGQ-UA.

Ações

1. Instituir Plano Anual da Qualidade em cada UO, curto e mensurável (5–10 objetivos; 10–12 ações), com responsáveis, prazos e evidência mínima.

2. Disponibilizar *dashboards* mínimos por UO, com núcleo comum e indicadores locais, incluindo limiares e gatilhos (para que “ver o indicador” implique “agir quando necessário”).
3. Adotar gestão baseada no risco, com identificação anual de riscos de qualidade (2-3 riscos prioritários / ano) e mitigação / monitorização simples (rotina curta, mas disciplinada).
4. Institucionalizar auditorias internas por ondas e auditorias temáticas transversais, com relatório de lições aprendidas e disseminação, convertendo melhoria local em melhoria institucional.
5. Formalizar o mandato operacional dos pivots, com rotinas mínimas: recolha / validação de evidência, apoio ao PDCA e articulação com auditorias e planos anuais.

3.8.2.7.

Sétimo compromisso: ECIU integrada no SIGQ-UA

– capacidade UA para operar com confiança, sem duplicação

A participação da UA na Universidade ECIU deve ser operada com confiança e sem circuitos paralelos, o que implica integrar as atividades ECIU no SIGQ-UA e eliminar redundâncias. A prioridade é estabelecer, à escala da UA, regras internas de desenho, acompanhamento e evidência para micromódulos, desafios e microcredenciais ECIU, assegurando consistência, reconhecimento e melhoria contínua. Assim, preservam-se agilidade e inovação, mas com um enquadramento de qualidade verificável e sustentável, alinhado com padrões e práticas institucionais.

Instrumentos

- I. Mapeamento UA-ECIU (interno) de requisitos e fluxos: quem decide, que evidência mínima é exigida, como se regista e em que prazos.
- II. Referencial mínimo UA de desenho e avaliação para atividades ECIU reconhecidas na UA (ex.: *outcomes*, carga de trabalho, avaliação, integridade académica e evidência mínima).
- III. Modelo UA de reconhecimento e creditação (quando aplicável), com circuito administrativo claro e previsível, integrado nos processos regulares.
- IV. Monitorização interna (indicadores e *feedback*) para melhoria contínua da participação da UA na Universidade ECIU.

Ações

1. Definir e publicar o “guia UA para oportunidades ECIU”: tipologias aceites, critérios mínimos, evidência exigida e pontos de decisão, incluindo prazos de resposta e responsabilidade institucional.

2. Implementar um circuito de reconhecimento previsível (académico / administrativo): regras claras, *templates* de evidência mínima e registo no repositório / fluxo normal do SIGQ-UA, evitando circuitos paralelos.
3. Adotar um referencial mínimo de desenho e avaliação para proteger consistência: resultados de aprendizagem, carga de trabalho, critérios de avaliação, autenticação / identidade quando necessário e regras de integridade académica.
4. Criar um ciclo anual de revisão interna da participação ECIU na UA (dados e feedback): o que funcionou, o que criou fricção, onde houve atrasos no reconhecimento, e que melhorias processuais / pedagógicas são necessárias.
5. Promover disseminação interna de aprendizagens ECIU (sem pretensão de harmonização externa): capturar boas práticas e convertê-las em melhorias na UA (pedagogia, serviços, desenho de microcredenciais, etc.).

3.8.3. Quadro de implementação 2026–2030

No curto prazo (2026-2027), a prioridade é tornar o sistema mais operativo e previsível, criando as condições mínimas para que a qualidade gere consequência e não apenas registo. Isso implica estabilizar o núcleo de indicadores críticos e os respetivos “gatilhos” de ação (planos PDCA mínimos com responsáveis, prazos e evidência de eficácia), simplificar e operacionalizar o Manual da Qualidade e os guias por perfil, bem como consolidar rotinas que fechem ciclos (decisão–ação–verificação). Em paralelo, deve arrancar o SubGQ_NCG para a oferta não conferente de grau, com ficha padrão, evidência mínima e fecho por edição, e avançar nas bases da qualidade nos serviços com Catálogo de Serviços, primeiros *Acordos de Nível de Serviço* em áreas críticas e porta única com triagem e rastreabilidade. Na Universidade ECIU, o objetivo do curto prazo é essencialmente interno: mapear fluxos UA, clarificar critérios mínimos e estabelecer um circuito de reconhecimento previsível integrado no SIGQ-UA.

O médio prazo (2027-2029) é de consolidação e escala: generalizar práticas que funcionem, reduzir assimetrias entre unidades e transformar melhorias locais em padrões institucionais. Espera-se que os Planos Anuais da Qualidade estejam estabilizados na maioria das Unidades Orgânicas, com *dashboards* acionáveis usados em rotinas regulares de monitorização; que as auditorias internas por ondas passem a produzir lições aprendidas e mudanças disseminadas; e que o ensino e a aprendizagem funcionem, de forma consistente, com o “curso como um todo” (rotinas semestrais, UC críticas com intervenção e verificação de impacto). O SubGQ_NCG deve estar plenamente em produção, com indicadores comparáveis por tipologia e fecho sistemático por edição, e os serviços devem evoluir para uma gestão por níveis de serviço com melhoria semestral baseada em dados e fricções reais do utilizador. A Universidade ECIU, nesta fase, deve estar normalizada na operação UA: menos exceções, menos retrabalho, mais previsibilidade e aprendizagem anual interna.

No longo prazo (2030), o foco é maturidade cultural e sustentabilidade: a qualidade torna-se rotina de governação, com ciclos completos, aprendizagem institucional e confiança reforçada — sem aumento de burocracia. Espera-se que a decisão baseada em evidência esteja integrada nos processos regulares (académicos e administrativos), que a reincidência de problemas críticos diminua e que a experiência de estudantes, trabalhadores e parceiros seja marcada por maior previsibilidade e consistência. A oferta não conferente de grau deverá estar plenamente credibilizada por um subsistema ágil, com evidência mínima e melhoria contínua, e os serviços deverão demonstrar ganhos sustentados em tempos de resposta, clareza e satisfação. No final do ciclo, a UA deverá conseguir demonstrar — de forma simples e verificável — que o SIGQ-UA não é apenas um sistema de conformidade, mas um verdadeiro sistema de confiança e melhoria contínua, capaz de integrar inovação (incluindo a Universidade ECIU) sem fragmentar a governação nem duplicar processos.

theoria poiesis praxis



universidade de aveiro