

CONSTRUIR O FUTURO COMPREENDER O PRESENTE

ANTÓNIO FERNANDO SOUSA DA SILVA
CANDIDATURA A REITOR DA UNIVERSIDADE DO PORTO



U. PORTO

CONSTRUIR O FUTURO COMPREENDER O PRESENTE

PROGRAMA DE AÇÃO 2014-2018

António Fernando Sousa da Silva

Candidatura a Reitor da Universidade do Porto

24 de março de 2014

ÍNDICE

O COMPROMISSO COM A U.PORTO	3
PARTE I - CONTEXTO . POSICIONAMENTO . FUTURO	5
CONTEXTO E DESAFIOS DA UNIVERSIDADE	5
O POSICIONAMENTO DA UNIVERSIDADE DO PORTO	9
OS DESAFIOS DO FUTURO	11
PARTE II - OBJETIVOS E REFERENCIAIS . EIXOS NUCLEARES . POLÍTICAS TRANSVERSAIS	14
I. UM OLHAR DA AÇÃO - OBJETIVOS E REFERENCIAIS	15
II. EIXOS NUCLEARES DE DESENVOLVIMENTO	17
EDUCAÇÃO	17
INVESTIGAÇÃO	23
VALORIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	29
CULTURA	34
III. POLÍTICAS TRANSVERSAIS	41
PESSOAS	41
MODELO DE GOVERNAÇÃO	42
INTERNACIONALIZAÇÃO	46
PLANEAMENTO, QUALIDADE E MELHORIA CONTÍNUA	49
MARKETING E GESTÃO DA MARCA U.PORTO	50
FINANCIAMENTO	52
RESPONSABILIDADE SOCIAL	54
TRABALHO EM REDE E GESTÃO DE PARCERIAS	57
UMA NOTA PRINCIPAL	60

O COMPROMISSO COM A U.PORTO

Apresento a candidatura a Reitor da U.Porto em nome de um projeto coletivo, participado, consciente das necessidades da instituição e convicto de estar à sua altura, de ser portador de confiança no presente, de esperança no futuro e capaz de motivar e mobilizar toda a comunidade académica.

Além de possuir uma visão e um projeto organizacional para a Universidade, um Reitor deve ser capaz de agregar vontades, constituir e dinamizar equipas, liderar pessoas e individualidades criativas e livres, autênticas e frontais - como é suposto serem os académicos - evitando que a desejável diversidade gere um clima de conflitualidade. Dito de outra forma, é necessário assentar a ação nas pessoas, não querendo fazer nada sem elas e, muito menos, contra elas. Neste sentido, ao Reitor incumbe desenvolver um ambiente de entusiasmo, que leve os atores da Universidade a sentirem-se indispensáveis e a vivê-la com dedicação, entrega e até paixão, com o genuíno sentido de uma comunidade.

Tem, pois, o Reitor que entender o governo da Universidade como exercício de diálogo transparente, de colegialidade franca com os múltiplos órgãos eleitos e integrados por muitos membros. Deve respeitar a autonomia e as escolhas das suas Unidades Orgânicas integrantes no tocante à gestão do dia-a-dia e nunca violentar os princípios da Universidade como lugar de livre debate.

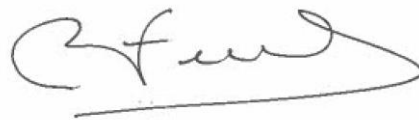
Um Reitor está comprometido com a preservação e promoção da imagem interna e externa da sua Universidade. O mesmo é dizer, compete-lhe defender a Universidade como *'habitat'* natural da liberdade e pluralidade, autónoma e imune a pressões externas, para cumprir a inalienável obrigação de intervir e agir livremente nas causas da sociedade e do bem público ou comum.

Nesta conformidade:

- i) Defendo uma Universidade sempre em transformação que procura continuamente por sua própria iniciativa, aprimorar-se, renovar-se e impulsionar os seus membros para uma 'forma' sempre melhor;
- ii) Revejo-me numa Universidade balizada pelos axiomas que a fundam, visando formar pessoas aptas a pensar, interpretar e questionar os sinais dos tempos, atraídas pela busca da sabedoria;
- iii) Considero que à missão da Universidade pertence intervir na configuração do presente e na conceção e preparação do futuro, assumir a democracia e a cidadania ativas e não se comprazer com a 'globalização da indiferença'.

Em síntese, se for eleito Reitor da U.Porto, atuarei com respeito pela colegialidade, pela democracia, pela autonomia e pela subsidiariedade, privilegiando a transparência, a coordenação, a construção da confiança e a figura do compromisso nos processos de decisão.

Este comprometimento determina que desempenhe as minhas funções no quadro de um modelo de liderança assente no diálogo, na participação e na procura de consensos, como base indispensável para inspirar e gerar as transformações necessárias ao reforço da coesão e da estabilidade e dar respostas aos desafios do futuro. E permitirá, creio, que a U.Porto prossiga o objetivo de assumir uma reforçada intervenção de qualidade responsável e crítica nos problemas sociais da cidade, da região, do país e do mundo global.



Parte I



CONTEXTO . POSICIONAMENTO . FUTURO

CONTEXTO E DESAFIOS
DA UNIVERSIDADE

ANTÓNIO FERNANDO SOUSA DA SILVA

CONSTRUIR O FUTURO
COMPREENDER O PRESENTE

A inquestionável importância da Universidade deriva da sua missão de promover a educação superior das novas gerações, de fazer investigação nos diversos domínios, visando transpor as fronteiras de conhecimento, de promover a reflexão sobre a envolvente humana na compreensão do mundo, sem deixar de aplicar os resultados ao progresso económico, social e cultural da sociedade.

Na atualidade, a Universidade - e em particular a Universidade pública - enfrenta múltiplos desafios à escala global, em consequência dos quais estão a decorrer significativas transformações. Preocupações com os atuais ventos de mudança e o seu efeito no futuro do sistema de Ensino Superior atravessam os continentes desde os Estados Unidos à Austrália. Há consenso de que, na origem dos desafios a enfrentar pela Universidade pública, estão simultaneamente alterações políticas, forças económicas, alterações tecnológicas e fatores internos à instituição, o que Nannerl O. Krehoane magistralmente sintetizou em 2013: *“the challenges are coming from so many different directions at the same time”*.

Assim:

- i. As alterações tecnológicas, nomeadamente nas tecnologias digitais de informação e comunicação, que já provocaram profundas transformações no comércio e nos ‘media’, no lazer e no entretenimento, afetarão o modo como a transmissão do conhecimento se processará. A democratização do conhecimento e a expansão do seu acesso, o ensino à distância como alternativa credível ao ensino em sala de aula, e o aparecimento dos cursos *on line* (MOOCs) representam um desafio à hegemonia das Universidades como centros de ensino e difusão do conhecimento, ocasionando consequências na obtenção de receitas de propinas. Esta constatação reclama reequacionar a missão institucional da Universidade e impõe a procura de formas de modelar um ensino que contemple a diversidade do conhecimento, que forme bons profissionais, incorporando valores propícios ao pleno exercício da cidadania;
- ii. Num quadro de redução drástica do financiamento público, a competição pelo financiamento aumenta a pressão para uma maior interação com a economia, sem que, no entanto, se possa aceitar a subjugação, pura e dura, às

respetivas regras e normas, ou a menorização acrítica da liberdade de pensamento intrínseco à natureza da Universidade;

- iii. O aumento exponencial da procura do ensino superior - em muitas zonas do globo, devido ao crescimento dos índices de melhoria da qualidade de vida - oferece oportunidades para o recrutamento de estudantes e para a atuação de empresas de formação, associadas às universidades com prestígio, no âmbito da economia digital do conhecimento. Todavia, o cenário torna-se complexo, porque se verifica, em simultâneo, um esforço de desenvolvimento dos sistemas de ensino superior em muitos países da Ásia, da África e da América Latina.

Em Portugal, estas tendências globais têm tradução num conjunto de situações, dentre as quais é possível realçar as seguintes:

- i. A ambiguidade, que acompanhou a implementação do Processo de Bolonha, do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e dos normativos institucionais que regulam a autonomia universitária, nomeadamente o do regime fundacional;
- ii. A adoção de políticas que tendem a pôr em causa o prestígio da educação superior, através da desqualificação simbólica dos seus produtos mais relevantes: a atividade científica e os seus efeitos na qualificação dos estudantes, designadamente a relevância social desta qualificação;
- iii. A implementação de dispositivos de controlo burocrático por parte do Estado que, além de simbolizarem e naturalizarem o estabelecimento de uma relação de suspeição, desbaratam recursos humanos e inibem o desenvolvimento de estratégias de planeamento a médio e a longo prazo, que são, como se sabe, imprescindíveis ao incremento de boas práticas de gestão;
- iv. Os inesperados cortes orçamentais no Ensino Superior, frequentemente aplicados à revelia de compromissos institucionalmente assumidos.

A tudo isto acresce:

- i. A estagnação da procura de ensino superior a partir de 2000, por razões demográficas e pela elevada taxa de insucesso no ensino secundário, que reduz o número de estudantes em condições de aceder àquele;
- ii. A deterioração das condições económicas dos estudantes universitários que, legitimamente, esperam apoios acrescidos da parte das Universidades, quando estas se debatem com a degradação da sua situação orçamental e com a burocratização das normas que regulamentam a concessão de tais apoios;
- iii. A existência de *numerus clausus* no acesso, que condiciona o estabelecimento de linhas de cooperação entre instituições do Ensino Superior, e inibe ainda o reconhecimento da relevância do trabalho desenvolvido por cada uma delas.

As tendências elencadas contêm, potencialmente, efeitos sociais devastadores. Para além de constituírem manifestações tangíveis de ofensivas contra a Universidade pública e de contribuírem, deste modo, para o agravamento das desigualdades sociais e para a desqualificação do conhecimento e do saber, elas induzem um individualismo sem precedentes, incompatível com as preocupações cívicas e éticas do trabalho cognitivo. Por outro lado, elas, impedem a renovação das Universidades. Mais pelos constrangimentos que produzem no ensino e na investigação são castradoras do desenvolvimento de projetos e de expectativas pessoais e institucionais.

Face a este contexto e para a realização das suas missões, as instituições de Ensino Superior estão a enveredar por estratégias apoiadas no alargamento e melhoria do leque de formações, no reforço da interação com as empresas, (com reflexos na investigação e produção do conhecimento), bem como na internacionalização, visando ganhar prestígio, influência, competitividade e retornos financeiros. De resto, a aposta no reforço da diversidade foi identificada na Conferência da *European University Association*, realizada em Lisboa em 2007, como um dos principais eixos de desenvolvimento do Ensino Superior para os 10 anos subsequentes.

O POSICIONAMENTO DA UNIVERSIDADE DO PORTO

A U.Porto desenvolveu também iniciativas que lhe permitiram manter-se como uma referência nacional, não obstante a ameaça de debilitação das condições de funcionamento. São de realçar, as dinâmicas dos processos conducentes à definição dos contornos do modelo educativo da U.Porto, a diversificação das prioridades a atribuir às vertentes da internacionalização, com ênfase crescente em processos de cooperação para o desenvolvimento e a mobilização da reconhecida competência dos docentes, investigadores e técnicos na conceção e concretização de projetos relevantes tanto do ponto de vista social como do conhecimento.

Estas dinâmicas permitiram a gestão das constrições e apertos externos e a redução dos efeitos desestabilizadores de uma série de medidas internas que, seguramente, não beneficiaram a coesão da Universidade e a sua contribuição para consolidação da coesão social. São de referir, de entre outras medidas ou posições internas, àquelas que contribuíram para que:

- i. Fosse reduzido o papel desempenhado pela Universidade do Porto e pelo Conselho de Reitores na construção de uma opinião pública esclarecida sobre os problemas sociais em geral e sobre o Ensino Superior em particular;
- ii. O plano estratégico da Universidade não contasse com a participação ativa dos planos estratégicos das diferentes Unidades Orgânicas; ao privilegiar-se uma lógica *top down*, exigiram-se adaptações estratégicas das Faculdades, em lugar de se incorporarem as suas idiossincrasias na criação de sinergias institucionais;
- iii. Se tivessem desenvolvido dispositivos de burocratização e de controlo à distância que malbaratam o tempo, desgastam energias e, principalmente, motivações e envolvimentos subjetivos;
- iv. Se tivesse consolidado e cristalizado uma estrutura de investigação parcialmente fragmentada e distante das Faculdades e da Universidade e, por isso, pouco articulada com o trabalho de formação, isto é, uma estrutura de investigação mais sensível aos interesses individuais do que ao bem comum;

- v. Se tivesse instalado a ideia de que a promoção da multi e interdisciplinaridade seria incompatível com a manutenção da autonomia das Faculdades como centros de ensino e de investigação mais ou menos especializados;
- vi. Se tivesse deteriorado uma parte importante do fundo de confiança e de coesão, de que dispõe a Universidade do Porto, gerando conflitualidade interna e atitudes de suspeição, resultantes pela desconsideração da discussão e pela implementação de dispositivos de centralização e concentração administrativa.

Ora, apesar de não competir exclusivamente à Universidade definir os sentidos do desejável futuro, estou convicto de que a Universidade do Porto, pelas competências que agrega e produz e pelas disposições cívicas e institucionais que promove, contribuirá decisivamente para a qualificação dos debates e o desenho de projetos portadores de futuros mais lúcidos e justos.

De facto, as Universidades públicas ainda dispõem em Portugal de um importante capital de credibilidade. É portanto inteiramente legítimo esperar que elas possam inverter o ciclo de degradação da vida social e económica, que hoje se acentua, trazendo acréscimos de lucidez e intervindo em domínios que, por vezes, escapam à esfera da sua influência.

O prestígio das Universidades públicas em geral e, muito particularmente, o prestígio social adquirido pela Universidade do Porto, é deveras exigente no que diz respeito à complexidade das expectativas que lhe estão associadas, sob pena de se fragilizar o contrato implícito estabelecido com a sociedade portuguesa e com a região norte em especial.

Este compromisso cívico e ético implica que a Universidade do Porto atribua uma importância acrescida à sua intervenção no espaço público, com o intuito de promover uma cidadania e a democracia do conhecimento, mediante a participação qualificada dos seus docentes e investigadores no debate dos problemas fulcrais. Por outro lado, importa reforçar os dispositivos de influência da U.Porto na definição política das linhas estruturantes do Ensino Superior e na gestão da ciência, inibindo as tendências para que um e outra se subordinem aos interesses privados.

Finalmente, a relevância do valor social da investigação científica, preconizada pela União Europeia no quadro do Horizonte 2020, coloca no centro das prioridades, o reforço e alargamento das parcerias com os diferentes protagonistas sociais.

OS DESAFIOS DO FUTURO

Fazer projeções quanto ao futuro e aos novos desafios é um exercício de *educated guess*, nas palavras de Ferreira Gomes num artigo em publicação. Ou seja, à falta de instrumentos científicos de previsão, é necessário que nos ancoremos no passado e utilizemos o presente para projetar o futuro. É, portanto, imprescindível ler atenta e permanentemente os acontecimentos, detetar as tendências e os reptos nelas contidos, a fim de ajustar as ações em curso ou a realizar.

A complexa realidade de desafios e de oportunidades a eles associadas deve ser enfrentada num ambiente de confiança, colaboração e cooperação, combatendo os eventuais medos do amanhã, de modo a construir-se um futuro. Acredito na observação de Einstein de que “no meio da dificuldade está a oportunidade”. Por isso, quero apoiar-me em Prigogyne, o químico filósofo, e afirmar que não nos devemos resignar nem ficar impotentes perante a crise, pois será no empenho de todos que encontraremos o caminho certo para o futuro.

É precisamente na construção de uma nova visão para o futuro que devemos focar os nossos esforços. O exercício de elaboração de um novo plano estratégico participado e inclusivo - para o qual todos os *stakeholders* serão chamados a dar a sua contribuição, antes de ser submetido à discussão qualificada do Conselho Geral - permitirá discriminar as condicionantes e perspetivar os possíveis futuros, recriar uma Universidade mais ágil, mais inteligente e mais forte, com um clima de confiança reforçado.

Urge induzir, desta maneira, atitudes de rutura com o modo vigente de equacionar os problemas e impor soluções, proceder a uma renovação das causas e dos compromissos, das ideias e das visões, dos atores e das ações, visando eleger outros caminhos, suscetíveis de contribuir para que a U.Porto se torne uma instituição de referência nos diferentes domínios da sua intervenção. Para isso, importa protagonizar mudanças que façam sentido e que sejam subscritas por trabalhadores docentes e não docentes e por estudantes, mudanças capazes de mobilizar e concentrar as forças e unir as vontades.

Os próximos serão tempos de ação, de fazer mais e melhor, possivelmente com menos. Não são tempos para aguardar anemicamente que a situação melhore. Pelo contrário, são tempos de enfrentar os desafios e dificuldades com coragem e determinação. Importa pois pensar e trabalhar para um futuro integrador em que a inovação no Ensino, a Investigação e as parcerias com o mundo empresarial e os atores sociais sejam reforçadas, permitindo considerar e renovar os pilares da nossa continuidade e do nosso progresso.

É imperioso fazer prevalecer um conceito de Universidade com vivência de uma cultura de diálogo, que floresça e frutifique, dando sentido à autonomia e coordenação, à utilização sinérgica e empenhada de meios e processos necessários à realização dos objetivos eleitos.

Só assim a U.Porto capitalizará os seus conhecimentos e competências, de molde a afirmar-se como a instituição nacional que, na região norte, assume o papel de motor da inovação científica e tecnológica, condição fundamental para o desenvolvimento económico, social e cultural.

Finalmente, a promoção da cultura, seja ela científica, estético-expressiva ou argumentativa, constitui seguramente a dimensão central deste processo de desenvolvimento. É na esfera cultural que se torna possível assegurar uma articulação virtuosa entre memória e projeto, entre património da humanidade e produção da inovação e da mudança e entre integração e mudança social. Compreende-se, por isso, os motivos porque atribuímos um importante papel à U.Porto como agente de promoção cultural, tanto dos seus estudantes como da comunidade onde ela insere.

Encarada como agente de produção, difusão e valorização da cultura nas suas várias formas de expressão, a U.Porto, em articulação com outros agentes e equipamentos culturais pode assumir-se como uma referência ao desenvolvimento de políticas culturais articulando os eixos fundamentais da sua estratégia.

A ideia da Universidade tem, também subjacente, a dimensão internacional e universal. Um verdadeiro espírito reformador da Universidade tem que ir além do tradicional tripé 'ensino – investigação – extensão' e atribuir à internacionalização um papel fulcral. Ela constitui a quarta missão da Universidade, indispensável para corresponder aos reptos desta era global (e pós-moderna).

A cooperação internacional é também fator determinante do desenvolvimento científico, técnico, cultural de que as sociedades tanto necessitam.

No presente e no futuro, as Universidades são avaliadas e consideradas atraentes em função do número de parcerias ou projetos internacionais em que participa e do número de estudantes estrangeiros que nelas estudam e realizam cursos e estágios de maior ou menor duração.

Por conseguinte a internacionalização é parte importante da missão da Universidade e por isso deve galvanizar todas as Faculdades, departamentos e áreas disciplinares.

Este pano de fundo, acabado de enunciar, assume um compromisso cívico, ético e organizacional, estruturado pela preocupação de melhorar a qualidade das decisões e a qualidade dos envolvimentos institucionais, assente num modelo descentralizado com gestão de proximidade das interações.

Parte II



**OBJETIVOS E REFERENCIAIS . EIXOS NUCLEARES
. POLÍTICAS TRANSVERSAIS**

UM OLHAR DA AÇÃO

- OBJETIVOS E REFERENCIAIS -

Nos termos previstos nos respetivos diplomas fundadores, a U.Porto “tem por missão a criação de conhecimento científico, cultural e artístico, a formação de nível superior fortemente ancorada na investigação, a valorização social e económica do conhecimento e a participação ativa no progresso das comunidades em que se insere”.

A nossa missão tem uma dimensão e expressão, interna e externa, que nos obriga, e bem, a uma constante avaliação e reconhecimento de que podemos fazer mais e melhor, ir mais longe e obter sempre os melhores resultados, aqueles que estão consonantes com o progresso, com o desenvolvimento e crescimento, com o superior interesse da humanidade.

É neste quadro que é preciso definir objetivos claros e conhecidos, reais mas ambiciosos, inspiradores e catalisadores das forças de uma Comunidade abrangente. Queremos, assim, centrar a ação das políticas de desenvolvimentos em três grandes objetivos:

1. Aumentar o reconhecimento e prestígio através de uma educação e investigação inovadoras e de referência, focadas nos grandes desafios sociais atuais;
2. Intensificar a interação com a região e o país, geradora de impacto social e económico forte, visível e global;
3. Reforçar a Universidade como instituição de cultura.

A concretização dos objetivos elencados pressupõe uma visão e um modo de estar e atuar implicados e comprometidos com os valores mais importantes da U.Porto e que devem ser salvaguardados.

A visão e um novo modo de atuar será sempre alicerçado em múltiplos referenciais dos quais não é possível abdicar, têm, aliás, que estar na centralidade da ação da U.Porto.

Referenciais da centralidade da ação:

- a) O património histórico e organizacional da U.Porto constitui uma reserva de heterogeneidade de democracia e de participação, imprescindível para a construção de uma Universidade pública, comprometida com a promoção do conhecimento, ocupada com a coesão e o bem-estar social;
- b) A necessidade de romper com o ambiente vigente, pressuposto para repor um clima potenciador da elevação da nossa U.Porto ao patamar de excelência em todas as dimensões da sua matriz;
- c) O reconhecimento da importância do trabalho de investigação no interior da U.Porto, sendo que esta valorização apela à promoção de formas institucionais de ligação entre as diferentes estruturas de investigação, reforçando a sua vinculação às Faculdades e a sua articulação com as atividades de formação e de prestação de serviços à comunidade;
- d) Os benefícios e as vantagens de trabalhar em redes de cooperação interna e externa de geometria variável, como forma eficaz de colaboração e de promover as respostas mais adequadas e efetivas aos desafios sociais;
- e) O exercício da autonomia das Faculdades, em todos os planos, é um instrumento de desenvolvimento da U.Porto, potencia-o e não o dificulta, como está sobejamente confirmado pelas metas alcançadas no percurso até ao presente;
- f) As Faculdades constituem o pilar fundamental da organização, o instrumento decisivo da realização da missão e o fator determinante da qualidade, da transformação e da evolução da nossa Universidade;
- g) A observância da autonomia e diversidade das Faculdades implica o respeito pela eleição dos seus órgãos. Não se trata apenas de um inquestionável referencial cívico e democrático, constitui requisito indispensável ao bom e eficaz funcionamento de uma instituição cujos membros se distinguem por serem entidades criativas e possuírem elevadas competências de aprendizagem, implicando assim que o sentido das eventuais mudanças seja partilhado, percebido, consentido e não imposto;

- h) O sistema de poderes da Universidade deve respeitar a democracia. Esta serve para estruturar o pluralismo; sendo certo que não há uma forma única para o conseguir, já que todas são imperfeitas e aproximativas, o absolutismo exclui-se do rol de métodos possíveis e plausíveis, pelos danos por ele causados às organizações e às sociedades;
- i) O estabelecimento de um código ético de compromissos reguladores das políticas organizacionais da U.Porto, em que se afirme inequivocamente:
 - O respeito da autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural e administrativa no interior da Universidade de acordo com as normas jurídicas do RJES;
 - O reconhecimento de que a autodeterminação administrativa, financeira, científica, cultural e de ensino das Faculdades, relativamente aos órgãos centrais, é uma vantagem organizacional e condição do reforço de pertença à U.Porto;
 - A comunhão do princípio da subsidiariedade das relações entre as atividades desenvolvidas pelos órgãos centrais da U.Porto e as desencadeadas nas Faculdades;
 - O trabalho orientado pelos resultados;
 - A regular prestação de contas a todos os *stakeholders* das atividades realizadas.

EIXOS NUCLEARES DE DESENVOLVIMENTO

EDUCAÇÃO

A U.Porto tem uma oferta formativa particularmente atraente para os estudantes nacionais e estrangeiros. Todas as vagas a concurso no primeiro ciclo e nos mestrados integrados foram preenchidas no recente concurso nacional. Com

mais de seiscentos programas de formação, a U.Porto possui um leque diversificado de ofertas de ensino dirigidas para diferentes destinatários que reconhecem a sua qualidade. A creditação da qualidade de cada um dos cursos permite, por outro lado, criar condições favoráveis ao desenvolvimento de formações articuladas que, num futuro próximo, terão seguramente uma relevância social e cognitiva acrescidas.

Os processos de avaliação de 108 dos 600 cursos existentes, pelo dinamismo da participação e da reflexão induzidas, podem contribuir tanto para a melhoria dos cursos existentes, como para os articular de uma forma mais consistente com a investigação; podem, ainda produzir informações e dinâmicas suscetíveis de fundamentarem articulações futuras entre os diferentes cursos. A aceitação do princípio, de que se torna importante reforçar na U.Porto as práticas de investigação, não contém a menorização da docência. Pelo contrário, exige que se atribua a esta uma atenção particular, encarando-a também no âmbito da investigação, tirando partido desta para a regulação das práticas pedagógicas e as tornar mais compatíveis com as circunstâncias e contextos de vida dos jovens que frequentam a Universidade.

Michele Serres, referindo-se ao processo de formatação digital dos jovens de hoje, realça que eles possuem uma “nova cabeça” e vivem num “novo espaço” radicalmente diferentes da geração que os antecedeu. Estas transformações, que envolvem as relações intergeracionais, têm também profundas implicações na organização institucional das Universidades e dos modos como elas concebem os processos de ensino-aprendizagem. Este novo contexto pedagógico já não exige uma intervenção deliberada para que os jovens adquiram uma cabeça plena de informações – fundamento básico da “pedagogia da memória” – nem uma cabeça bem organizada, que constituía a preocupação central da “pedagogia da razão”. Os processos atuais de aprendizagem parecem apelar, antes, para o desenvolvimento de uma intuição inovadora e viva, que já não é apenas memória e razão, mas “inteligência inventiva”. Este cenário requer, assim, que as instituições de ensino superior atribuam uma atenção particular às estruturas e iniciativas capazes de promover a inovação pedagógica e curricular. Para além de ter em conta estas novas modalidades de aprendizagem, a inovação pedagógica não pode deixar de se referenciar à tendência que hoje se insinua: o sucesso dos graduados pela

U.Porto e a sua capacidade de adaptação a novas profissões, a novos ambientes e a novas culturas implicam a criação de percursos curriculares e de espaços de interação mais atentos às dimensões culturais e humanistas da formação, bem como à apropriação das denominadas competências transversais.

Este esforço de readaptação do campo da formação requer que a Universidade não desconheça e não faça economia na indeclinável tarefa de inventar mecanismos que lhe permitam atenuar um conjunto de “desfasamentos”, de entre os quais interessa realçar:

- i) O desfasamento entre as condições culturais e cognitivas dos jovens e a forma como a Instituição Universitária os encara e lida com eles enquanto estudantes;
- ii) O desfasamento entre as qualidades privilegiadas pelas formações oferecidas e as qualidades valorizadas pelos setores mais evoluídos do mundo do trabalho.

O primeiro desfasamento destaca a importância de atribuir uma ênfase substantiva aos dispositivos, ainda incipientes, de integração dos estudantes, promovendo e aprofundando a sua participação e, principalmente, a sua capacidade de interferir na vida da Universidade, nesta se incluindo uma atenção redobrada aos estudantes com necessidades educativas especiais. Mas ele apela, também, ao desenvolvimento de formas mais estruturadas de compreensão das tensões que resultam deste desfasamento. A criação de um observatório das condições de vida dos jovens contribuirá seguramente para que eles se integrem na Universidade e para que esta se possa integrar na vida deles.

Neste âmbito, faz-se sentir a carência de jovens docentes, etariamente mais próximos dos estudantes e por isso suscetíveis de facilitarem a compreensão e relacionamento e assim favorecerem o entendimento e o funcionamento da Universidade como uma comunidade de convivência, interação e partilha exemplares de pessoas com diferenças de saberes e experiências, imprescindíveis à edificação da identidade e individualidade de cada um.

Por sua vez, a tendência para no mundo do trabalho valorizar qualificações mais amplas do que as que integram um domínio de especialização estreita – capacidades de fazer perguntas, desenvolvimento de modalidades de pensamento

dissonantes, aptidão para ser crítico e trabalhar em equipa, entre outras – permite destacar a urgente necessidade de se proceder a uma reorganização das trajetórias de formação. Importa fomentar iniciativas de participação dos estudantes na investigação e reforçar as atividades realizadas no âmbito da Investigação Jovem da Universidade do Porto (IJUP). É necessário, também, compatibilizar ciência e tecnologia com formação humanista e o inverso no domínio das ciências sociais e humanas, cimentadas com uma forte componente ética e discursiva. Julga-se importante que a U.Porto forneça ainda cursos para os graduados em cada uma das grandes áreas das ciências – nomotéticas e ideográficas – que desejem, de algum modo, aumentar os seus conhecimentos no outro domínio das ciências e, por essa via, readaptarem o seu percurso profissional. O mundo atual exige reconversão profissional e capacidade de mudança entre áreas profissionais diversas. Assim, a oferta formativa devia também passar, por exemplo, por cursos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) para graduados em Ciências Sociais e Humanas, ou de Matemática, bem como formações de Filosofia, História, Economia ou Direito para diplomados nas mencionadas “ciências exatas”. Tratar-se-ia, uma vez mais, de um possível contributo importante para a redução da taxa de desemprego e para pôr termo à fuga de profissionais classificados para o estrangeiro. Uma sociedade que não emprega os seus melhores cérebros é uma sociedade hipotecada logo no curto prazo.

Nos últimos anos, a U.Porto tem desenvolvido um esforço considerável no acolhimento e na formação de novos públicos, que “tradicionalmente” não a habitavam. Entre outros programas de mobilidade, refira-se que o número de estudantes Erasmus tem aumentado regularmente e a Educação Contínua constitui já um importante ramo das atividades desenvolvidas por diferentes Faculdades. Estes públicos, apesar de serem relevantes para a vida da Universidade, tendem a ser envolvidos em lógicas mais ou menos endógenas que não permitem potenciar a sua presença na formação dos que poderemos designar “estudantes tradicionais”. As desejáveis reformulações dos *curricula* existentes e, principalmente, as transformações nos seus modos de gestão, se forem associadas a uma maior permeabilização dos estudantes a estes novos públicos, contribuirão para a produção de ambientes de aprendizagem mais ricos e flexíveis, porque mais propensos à comunicação intercultural e à troca de experiência de vida, de trabalho

e de formação diversificadas. Ao mesmo tempo, ao serem também gratificantes e formativos para novos públicos, estes ambientes de aprendizagem constituem um inovador mecanismo de preservação do prestígio internacional da U.Porto e da afirmação do seu estatuto de instituição de referência para todos os que procuram iniciar ou retomar percursos de formação ou ainda encontrar modalidades originais de ligação equilibrada com as trajetórias de trabalho.

A Educação Contínua constitui por isso um domínio a que a U.Porto terá de atribuir uma nova consideração. Esta atenção deve contribuir não só para o seu crescimento, mas deve principalmente ter em conta a necessidade de ela se articular progressiva e consistentemente com as formações conferentes de grau.

É de facto essencial fomentar o aumento de formações breves, viradas para os profissionais, nas múltiplas áreas do saber e que respondam às inquietações mais atuais em cada área. A U.Porto deve ser vista como um canal privilegiado de atualização de conhecimentos de modo rápido, adaptado às exigências hodiernas de formação orientada para os resultados. Por outro lado, tratar-se-ia de uma forma importante de aumentar as receitas próprias, tão imprescindíveis no momento que vivemos e que atrás se descreveu.

Acresce a necessidade dessa oferta formativa ser articulada com associações empresariais, com ordens profissionais, e com outras associações, de modo a que os quadros da U.Porto possam ser enriquecidos nessas ofertas como profissionais. Por outro lado, também assim se aumenta o prestígio da Universidade e se potencia a empregabilidade ou a melhoria de condições para eventual mudança de emprego. Finalmente, a U.Porto deve ainda sustentar esta atuação em dispositivos sensatos de reconhecimento e validação de competências adquiridas em todos os campos da vida: formação, trabalho, intervenção cívica, etc.

Para atingir o objetivo de melhorar o sucesso e a qualidade de vida dos estudantes da U.Porto (e a sua integração no trabalho e na sociedade), através da inovação na educação e da sua articulação com os “novos públicos” que frequentam a U.Porto, proponho-me dinamizar as seguintes ações:

A) Junto dos professores

- Promover a renovação e rejuvenescimento de corpo docente, mediante contratações para a base da carreira e o envolvimento de investigadores e bolseiros de investigação na atividade docente;
- Desenvolver dispositivos de apoio pedagógico aos professores que possibilitem a sua formação, a troca refletida de experiências pedagógicas e articulação consistente entre docência e investigação;
- Promover a mobilidade docente e discente entre cursos e Faculdades, dando uma atenção particular à implementação de modos de gestão dos tempos que estimulem esta mobilidade.

B) Junto dos estudantes

- Desenvolver novos dispositivos de integração e acompanhamento dos estudantes, por exemplo através do incentivo de projetos de mentorado de estudantes mais avançados na formação em relação aos mais novos;
- Implementar um Observatório da Qualidade de Vida dos estudantes da U.Porto;
- Dinamizar a criação de um Gabinete de reconhecimento e validação de competências transversais às várias áreas do saber;
- Reforçar a participação e a interferência dos estudantes na gestão pedagógica dos seus percursos formativos;
- Racionalizar e, se possível, aumentar a oferta de lugares nas residências universitárias;
- Estudar com os Serviços Sociais da U.Porto, formas de melhorar a ação social, nomeadamente por intermédio do aumento do Fundo de Emergência e do número de bolsas atribuídas, com forte fiscalização das condições invocadas pelos Estudantes;
- Apoio logístico, de promoção e, quando possível, material aos grupos académicos e representativos dos Estudantes;
- Criação de uma Feira do Emprego da Universidade que polarize as concretizações singulares de cada Unidade Orgânica;

- Incentivo aos programas de voluntariado e outros de índole social das Associações de Estudantes e da Federação Académica do Porto, nomeadamente de apoio aos idosos e outros segmentos vulneráveis da população;
- Promover, na medida do possível, um horário de abertura alargado de bibliotecas e salas de estudo em todas as Unidade Orgânica;

3) No desenho e gestão dos curricula

- Promover a formação humanista nos cursos de ciências e tecnologias, e o inverso nos cursos de ciências sociais e humanas;
- Analisar, avaliar e difundir experiências de inovação pedagógica;
- Apoiar o desenvolvimento de tecnologias digitais incorporando-as em processos de inovação pedagógica;
- Dinamizar a oferta de ações de educação contínua e promover a sua articulação com as formações conferentes de grau.

INVESTIGAÇÃO

É essencial assumir que a cultura de uma Universidade de investigação penetra em cada um dos quatro aspetos da missão. A investigação estrutura o pensamento, enforma o ensino e orienta o nosso envolvimento com o exterior. A investigação de qualidade é o alicerce sobre o qual instituimos um ambiente inovador de aprendizagem, envolvendo investigadores e estudantes e com manifesta repercussão nas pessoas, no conhecimento, na economia e na condição humana.

Embora a transmissão de conhecimento e a formação profissional sejam uma parte da missão da Universidade, o que distingue e atribui relevância e prestígio a uma Universidade é a sua capacidade de produzir conhecimento fundamental e desenvolver a investigação aplicada e conhecer os seus impactos sociais. Como diz Jonathan C. Cole, 'ex

provost da Universidade de Columbia, *“it is the quality of research produced and the system that invests in and trains young people to be leading scientists that distinguishes and makes the envy of the world”*.

Nos últimos quatro anos, a U.Porto continuou a evolução acentuada no reconhecimento da sua I&D como resultado do indiscutível mérito dos seus investigadores e docentes. Essa evolução, comprovada em todos os indicadores internacionais, tem permitido manter um lugar de grande destaque a nível nacional e internacional. Todavia, começam a surgir sinais preocupantes de que possa estar a haver um decréscimo na sua produção e da sua relevância social.

A par de outros fatores – a sobrecarga de docentes com exigências burocráticas e a redução do financiamento - tal deve-se certamente ao facto de a investigação estar organizada em torno de numerosos centros de investigação sem que até hoje tenha sido feito um esforço no sentido de agregar e criar dimensão nas diferentes áreas do saber, isto é, de criar condições que permitam a interdisciplinaridade e a transversalidade. Esta dispersão não favorece a criação de dimensão imprescindível ao acesso a grandes projetos internacionais. Para além disso, reconhece-se que os grandes avanços e inovações surgem hoje em áreas de fronteira entre saberes, sobretudo nas interfaces entre ciências que tradicionalmente eram estranhas umas às outras.

A “polinização intelectual transversal”, denominada já como “revolução da convergência”, constitui um efeito tangível do desenvolvimento da investigação em áreas de fronteira ou cruzamento dos diferentes domínios do saber; ela exige das instituições universitárias uma postura pró-ativa, que não se limite a reconhecer a importância estratégica da investigação de interface, mas que seja capaz de a antecipar e potenciar.

A U.Porto é uma referência nacional em termos de investigação, constituindo a sua produção científica, no tocante a artigos publicados, cerca de 20% da produção nacional. Este é o resultado de um conjunto heterogéneo de estruturas e dinâmicas de investigação. O reconhecimento da qualidade deste património e da sua organização não basta para garantir as bases estruturais que nos permitam protagonizar e enfrentar os desafios da referida revolução da convergência. Os recentes desenvolvimentos centrados na criação de alguns centros de competências

multidisciplinares são promissores e aconselham a estabelecer novas articulações para a cooperação e para o incremento de “misturas improváveis” entre saberes e culturas científicas. Eis a modalidade, hoje evidente, de fazer uma ciência convertível em conhecimento socialmente integrado.

A “revolução da convergência” não se cinge ao campo específico da produção de saberes. Ela envolve também os circuitos através dos quais se decide o destino social dos saberes produzidos e, por isso, a maneira de articular os saberes teóricos com os saberes aplicados.

O papel relevante da U.Porto nas relações com a sociedade e principalmente nas relações com as empresas obriga a definir uma política institucional de investigação. Apoiada numa gestão criteriosa das receitas e na criação de um Fundo de Investigação, no contexto da incerteza e imprevisibilidade da política científica nacional, pretende-se que ela permita:

- i) O desenvolvimento de produção de saberes que, não sendo prioritários às habituais instituições de financiamento, são social e economicamente relevantes e imprescindíveis;
- ii) A realização de projetos transversais plurianuais que permitam contribuir para o estudo de grandes desafios da sociedade, motivando e congregando as várias unidades orgânicas.

Neste capítulo deve dar-se uma atenção particular às artes e humanidades, que têm recebido fundos muito reduzidos, uma clara demonstração de pouca compreensão da importância destas disciplinas para estudar questões que não são acessíveis às disciplinas das outras ciências e engenharias. Elas também contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico e capacidade analítica e para compreensão de processos alternativos de raciocínio. Trata-se ainda aqui de reforçar a missão social da Universidade.

É certo que a inexistência de uma orientação estratégica clara por parte da Fundação para Ciência e Tecnologia (FCT) dificulta esta tarefa, sendo no entanto certo que a capacidade de atrair financiamentos, quer nacionais quer sobretudo

internacionais vai ser crítica nos anos que se avizinham. Neste contexto deverá ser criado um Fundo de Apoio à Investigação que resultará, em parte, da consignação de uma percentagem dos “overheads” de todos os projetos de investigação conseguidos por pessoal da U.Porto, da contribuição da Reitoria, de possíveis contribuições de fundos comunitários e do aproveitamento dos incentivos do Estatuto do Mecenato Científico. As verbas do fundo permitirão o apoio à investigação interdisciplinar com a participação de investigadores de várias Faculdades e/ou Centros de Investigação.

Por outro lado, numa Universidade digna deste nome, toda a investigação de qualidade deve ser acarinhada, independentemente da área temática em que ocorre e do facto de ter aplicação imediata ou não. A investigação fundamental é o alicerce em que assenta e se ergue a investigação aplicada; a U.Porto deve cultivar esse entendimento como uma das suas características identitárias, procurando um equilíbrio virtuoso entre investigação aplicada e fundamental como método de preparação para os desafios do futuro.

Contudo o assumir deste imprescindível equilíbrio não nos deve afastar da ideia de que uma relação estreita entre a U.Porto e o tecido da região, em que nos inserimos, constitui a pedra basilar da contribuição para o desenvolvimento regional e nacional.

Sem prejuízo de reconhecer a importância da investigação e dos resultados obtidos por força da iniciativa individual, naturalmente muito importante, são necessárias medidas que permitam à U.Porto tornar-se uma referência na busca de financiamentos através da definição de grandes projetos potenciadores da convergência regional e da afirmação nacional e internacional.

A Reitoria deverá adotar uma atuação que possibilite a estreita coordenação Universidade/ Unidades de Investigação, com consequência natural na articulação das ações. Trata-se de concretizar os objetivos estratégicos da U.Porto e de gerir as duas facetas do professor universitário - docente e investigador- em diferentes enquadramentos institucionais,

que frequentemente originam situações altamente desgastantes e penalizadoras para a produtividade científica das instituições.

No concernente à sua política científica, a U.Porto deverá reforçar a sua participação ativa na gestão e definição das orientações estratégicas dos Institutos e Centros de Investigação em que participa. Urge identificar e promover a formação de consórcios ou centros de excelência com qualidade indiscutível e dar-lhes capacidade de se tornarem competitivos, favorecendo o seu relacionamento e integração em redes internacionais sejam estas laboratórios de investigação ou universidades de referência.

Neste aspeto em concreto é curial proceder a um mapeamento das capacidades e competências existentes, para mais facilmente serem identificadas as zonas de potencial cooperação. Compete à Reitoria fazer este trabalho e divulgá-lo, para que todos se sintam incluídos nesta estratégia e para dar corpo a uma verdadeira simbiose entre a U.Porto e os parceiros que podem beneficiar da nossa colaboração.

O levantamento das existências dará também uma ideia clara das áreas em que se torna necessário investir em grandes equipamentos e das potencialidades do parque existente, permitindo a toda a comunidade U.Porto a respetiva fruição.

De igual modo, a existência de um “registo” centralizado de interesses e competências (leia-se, de áreas de investigação e produção de conhecimento) de cada um dos professores e investigadores da U.Porto e a efetiva disseminação dessa informação serão um passo decisivo para a produção de conhecimento integrado, que deve ser vertido no ensino e na investigação e na ligação com o tecido social.

O Conselho de Investigação da U.Porto, carente de uma revitalização, poderá desempenhar um papel relevante no desenvolvimento da investigação. Compete-lhe facultar à U.Porto a identificação de potenciais temas transversais e de formas de colaboração alargada com os consequentes ganhos de eficácia e visibilidade, recolocando a nossa Universidade no centro dos processos de decisão que envolvem a ciência em Portugal.

Para atingir o objetivo de aumentar a produção científica de qualidade excelente, apostando na interdisciplinaridade requerida para fazer face aos grandes desafios da sociedade, proponho-me dinamizar as seguintes ações:

A) Assim, ao nível das relações institucionais proponho-me:

- Estabilizar a definição do estatuto de investigador da U.Porto de forma a regular as relações entre os diferentes domínios da sua atividade;
- Clarificar - particularmente quanto à divisão de competências e à alocação de recursos humanos e materiais - a relação entre os centros de investigação/laboratórios associados e as Faculdades e a U.Porto;
- Assegurar a participação ativa da Reitoria, enquanto representante dos interesses da U.Porto como um todo, na gestão e definição das orientações estratégicas das entidades em que participa.

B) Ao nível da produção de novas áreas de saber:

- Criar um fundo de apoio à investigação para apoiar investigação interdisciplinar, em áreas de cruzamento de saberes, e atuar como financiador de *'seed money'* para projetos de jovens investigadores;
- Propor projetos transversais plurianuais que permitam motivar e conciliar as várias unidades orgânicas (exemplos: compatibilizar conservação ambiental, desenvolvimento económico e energia; assegurar liberdade, segurança e privacidade; articular os problemas resultantes de doenças crónicas com os apoios sociais (planeamento urbano, ação social, etc.);
- Criar um Instituto de Ciências Sociais e Humanas da U.Porto.

C) Ao nível da dinamização das estruturas de apoio à investigação

- Dinamizar o Conselho de Investigação da U.Porto reforçando o seu papel na definição de políticas de investigação;
- Reforçar a Upoint, mapeando interesses, recursos e competências;
- Dinamizar e redimensionar o gabinete de apoio à elaboração de projetos e de identificação de oportunidades;
- Valorizar as qualidades relacionais da U.Porto e da cidade de Porto nas estratégias de atração de investigadores de prestígio internacional.

VALORIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A par do ensino e da investigação, a valorização económica e social do conhecimento é pois um objetivo cada vez mais central na estratégia das Universidades. Por um lado, a sociedade em geral e o mundo empresarial em particular aguardam das Universidades uma atitude pró-ativa em termos da criação de valor a partir do conhecimento, de base tecnológica ou não, gerado no seu seio. Por outro lado, dentro das próprias Universidades os docentes e investigadores reivindicam mecanismos que facilitem a passagem para o tecido social e empresarial dos resultados de muita da pesquisa que realizam.

Demonstra-se, assim, que necessidades extrínsecas e vontades intrínsecas confluem para a instauração de um clima favorável da aproximação e interação entre a sociedade e a Universidade.

Ora, neste quadro, a aposta na inovação articula-se em torno de dois vetores. Em primeiro lugar, trata-se de integrar a investigação e a inovação, com a preocupação de potenciar os resultados de I&D. Depois, há que alinhar a investigação realizada com os principais desafios globais, que se colocam às organizações, de modo a alavancar os seus efeitos em termos de geração de riqueza.

É neste terreno que a U.Porto é convocada a corresponder aos desafios que tem pela frente. Para isso, embora se reconheça o esforço que tem vindo a ser realizado neste domínio, é precisa a ousadia de ir mais longe e ser mais célere no fomento da inovação e de um empreendedorismo limpo dos desvios e estigmas com que o discurso corrente sobrecarregou e desvirtuou este conceito.

Assim, no capítulo da inovação, a U.Porto deve reforçar a interligação ao meio empresarial, a fim de tornar os seus centros de investigação mais aptos a responder aos problemas e oportunidades decorrentes daquele. Neste contexto destaca-se o papel da U.Porto Inovação (UPIN), enquanto estrutura vocacionada não apenas para a proteção da propriedade intelectual das invenções surgidas na Universidade, mas também para assegurar a eficaz ligação às empresas e estimular o empreendedorismo.

Sob este prisma, saliente-se ainda a importância do projeto do Parque de Ciência e Tecnologia da U.Porto (UPTEC), sopesando a sua eficácia sistémica enquanto motor de desenvolvimento. Realmente, o retorno económico e social, garantido pela criação de *start-ups* competitivas a nível global e pela geração de emprego qualificado, é muito significativo pelo quanto representa nas exportações, no PIB e nas receitas fiscais direta e indiretamente induzidas.

Acentue-se que para suportar o futuro da nossa Universidade são exigidos laços mais fortes entre a Universidade e os parceiros industriais. Precisamos de legislação que crie incentivos para o desenvolvimento dessas ligações. A lei poderá permitir uma colaboração mais efetiva e saudável entre os que fazem descobertas e aqueles que têm capacidade para as explorar, nomeadamente a nível de incentivos e benefícios fiscais que devem estar previstos em lei geral e pela qual a U.Porto deve bater-se junto do Governo e da Assembleia da República. Teremos de trabalhar para ultrapassar as eventuais dificuldades de relacionamento e estimular as vontades das empresas. Porém é igualmente necessário sentido de vigilância crítica, para evitar que os interesses económicos se sobreponham à liberdade e curiosidade intelectual. A par da UPIN e do UPTEC como projetos estruturantes da promoção da inovação e do empreendedorismo na U.Porto, sobressai a indispensabilidade do trabalho em rede dentro do ecossistema da Universidade. Isto dita a

urgência de incrementar a interação entre as unidades orgânicas e os centros de investigação, dado o capital de geração de conhecimento multidisciplinar que encerram e podem multiplicar.

Cabe aqui uma referência ao papel que a U. Porto pode vir a ter nesta vertente, pelo que deve ser dotada dos meios necessários para se tornar uma verdadeira rede social de investigadores.

Uma palavra muito especial destina-se às organizações estudantis que têm vindo a desenvolver um trabalho de elevada valia no domínio do empreendedorismo. Em articulação com o CEduP - Clube de Empreendedorismo da U.Porto, elas assumem uma contribuição inestimável, irradiante e contagiante dos estudantes.

A U.Porto deve também integrar-se em redes colaborativas externas, procurando e reconhecendo parceiros públicos e privados. A postura ativa, que tem assumido no seio da “RedEmprendia”, deve ser mantida. O mesmo princípio vale para outras redes, como é o caso do BIN - Business Innovation Network. Há, no entanto, que reforçar a integração em redes internacionais para desse modo fortalecer a notoriedade e o prestígio do trabalho que tem vindo a desenvolver.

A ênfase, que tem sido atribuída à inovação tecnológica, apela a que ela possa ser reequilibrada, atribuindo uma atenção acrescida à compreensão, dinamização e aos impactos sociais que este tipo de inovações produz.

Mas não é apenas no exterior que as parcerias devem ser procuradas e consolidadas. As relações com os principais *stakeholders*, designadamente as câmaras municipais da Área Metropolitana do Porto e a Comissão de Coordenação da Região Norte, CCDR-N, encerram virtuosidades favorecedoras do surgimento de um *cluster* empreendedor, gerador de emprego e riqueza para o país.

A ação do Reitor vai decorrer em sobreposição com os primeiros anos da implementação da nova estratégia europeia e do seu instrumento financeiro para a ciência (o H2020), orientados para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Neste quadro, sobremaneira importantes para a U.Porto são a aplicação da nova estratégia no nível regional, e a aposta no conceito de ‘Especialização Inteligente’.

É, portanto, obrigatório conjugar o investimento na promoção da convergência, à escala regional, com as prioridades a dar às áreas de atividade que demonstrem ter maior potencial competitivo a nível global.

Nos documentos oficiais identificam-se oportunidades para a U.Porto em domínios como os da consolidação da excelência das infraestruturas científicas, a necessidade de conciliar as diversas entidades do sistema regional de C&T, a formação de recursos humanos alinháveis com a economia e a contribuição para o investimento empresarial na inovação. Para aproveitar estas oportunidades é imperioso um grande esforço, enquadrado na missão da Universidade e de cada uma das suas Faculdades. Isto pressupõe uma eleição clara e coerente das áreas científicas, que permita “identificar as competências existentes, os parceiros e desafios que sejam relevantes para a U.Porto e organizar os projetos que são cruciais para a sociedade”, tal como se afirma no documento sobre cooperação na U.Porto, recentemente aprovado.

Finalmente uma referência à Porto Business School, que é uma escola com características distintas das unidades orgânicas da U.Porto. O seu modelo de governo - assente na articulação entre a escola de negócios e a associação de empresas que a apoia - tem potenciado uma colaboração próxima com o tecido empresarial que está na base do grande alinhamento da instituição com as necessidades do mercado de trabalho, na área da formação de executivos. No entanto, se é certo que esta capacidade de adaptação é um dos seus grandes trunfos, a verdade é que a Porto Business School é uma instituição de ensino que se insere no universo da U.Porto, pelo que deverá haver o reforço da sua ligação à Universidade, com o fito de potenciar o co-branding, bem como um maior aproveitamento de sinergias.

Para atingir o objetivo de provocar impacto social, económico e cultural forte, visível e global e ser motor de desenvolvimento da região e do país, proponho-me dinamizar as seguintes ações:

- Mapear as competências existentes e distribuídas pelas várias unidades orgânicas, fomentando a sua articulação e integração em redes de competência mais amplas;

- Colaborar na reorganização do sistema científico nacional;
- Mobilizar e dar protagonismo à comunidade académica e ao seu conhecimento, através, nomeadamente do lançamento e organização da Mostra U.Porto-Empresas;
- Promover parcerias potenciadoras da captação de grandes projetos de desenvolvimento regional, nacional e internacional por parte dos grupos de I&D;
- Dinamizar a ligação às empresas, centros tecnológicos, associações empresariais e setoriais, câmaras de comércio e indústria;
- Apoiar a criação de centros de competências multidisciplinares com a participação da sociedade;
- Apoiar e criar condições que permitam a investigação relacionada com os desafios sociais;
- Lançar projetos estratégicos de investigação interdisciplinar em áreas de impacto social, ambiental e cívico – identificadas por organizações internacionais de referência - que com vantagem potenciem a articulação de recursos e convoquem fontes complementares de financiamento, nacionais e internacionais;
- Promover a divulgação a grandes públicos dos resultados da investigação e inovação da Universidade;
- Desenvolver, executar, coordenar e manter ações de comunicação e marketing junto de todos os *stakeholders* (estudantes, *alumni*, famílias, autoridades e empresas).
- Reforçar o papel da UPIN na área da transferência do conhecimento através de uma maior articulação com as unidades orgânicas de forma a aumentar a importância da U.Porto no domínio das patentes e do registo de marcas;
- Dotar a U.Point de meios que lhe permitam atuar como plataforma integradora de recursos e competências potenciando dessa forma a multidisciplinaridade da I& D bem como da inovação e capacidade empreendedora geradas no seio da U.Porto;
- Aumentar a internacionalização da valorização do conhecimento gerado na U.Porto através de uma maior integração em redes internacionais, designadamente pelo reforço do papel dentro da RedEmprendia;

- Desenvolver e adaptar o modelo de governação da UPTEC de modo a reforçar as suas competências na área da gestão de parques de ciência e tecnologia;
- Assegurar uma maior integração da UPTEC em redes internacionais de incubadoras e parques de ciência e tecnologia;

Aumentar a visibilidade e imagem da UPTEC não só dentro do ecossistema da U.Porto mas também no seu exterior, quer em Portugal quer novo estrangeiro.

CULTURA

A cultura é um pilar estruturante da Universidade. Dentro dela deve respirar-se um ambiente cultural que irradie influências para além dos seus muros. A cultura constitui a prioridade, o suporte e a objetivo congregador da formação universitária e das suas múltiplas vertentes: científica, humanística e tecnológica.

Contrariando esta noção, a cultura científica, a humanística e a tecnológica têm sido, progressivamente, colocadas de costas umas para as outras, minorizando a segunda e desvirtuando as outras duas. Este desconcerto traduz-se num deplorável enfraquecimento da cultura e da formação geral dos estudantes, que afeta o seu desenvolvimento como pessoas e a sua preparação profissional.

O impulso para a criação, a renovação e a transformação artística, cultural e intelectual não é acentuada hoje na Universidade, em contraste com o que ocorre noutros contextos sociais. Isto intima a Universidade a recuperar o protagonismo e a renovar o compromisso com o desenvolvimento da comunidade neste capítulo.

Ao trazer à colação a relevância da cultura, estamos a enfatizar que é mister incorporar a organização de conferências, debates, exposições e de tantos outros certames e eventos numa atmosfera contribuinte para a configuração, focalização, perceção e irradiação do quotidiano da Universidade como entidade autenticamente cultural.

A cultura é o diálogo do indivíduo com o seu tempo, um diálogo enquadrado e mediado por artefactos e técnicas familiares da ética e da estética. Ela é o produto da convergência da tradição coletiva com a criação do talento individual. O vazio de padrões éticos, estéticos e morais, de pendor positivo, tem sido ocupado pelo inumano, pela regressão civilizacional.

Pouco a pouco, quase sem darmos conta, a cultura da espiritualidade, da erudição, dos arquétipos de elevada conduta cívica e espiritual, ética e estética vai ficando abandonada pelo caminho.

Neste contexto, é firme convicção desta candidatura de que o desenvolvimento cultural constitui a dimensão estruturante das atividades a desenvolver pela U.Porto. Isto implica marcar a diferença no tocante à valorização do clima cultural, tomando-se aqui a cultura como o conjunto de práticas e valores que norteiam a conduta e as ações dos sujeitos, representando uma alavanca para o aperfeiçoamento civilizacional e espiritual do indivíduo e da sociedade.

Em particular, importa salientar a contribuição da produção e difusão do conhecimento para avanços civilizacionais e acréscimos de coesão, de democracia e de igualdade social, através da sua inserção na esfera cultural.

A importância atribuída à cultura e à sua contribuição para o bem-estar social está em consonância com algumas preocupações mais recentes da comunidade europeia. Na realidade o programa Horizonte 2020 destaca os temas da inclusão e coesão social, atribuindo-lhes uma forte centralidade nos propósitos da investigação científica a desenvolver no futuro.

Pelos recursos que dispõe e pelas potencialidades que comporta, a U.Porto pode constituir-se como uma referência no âmbito cultural, desde que reconheça que a especificidade da sua intervenção potencia o desenvolvimento de sinergias através da implementação de ações concertadas com outros agentes culturais.

A relevância da cultura e da arte na U.Porto assenta nos seguintes pressupostos:

- i. O reconhecimento do importante papel que a U.Porto pode desempenhar na promoção da atividade cultural e artística, cumprindo uma função importante no bem-estar dos seus membros, facultando uma oportunidade de envolvimento ativo com a população, criando um sentimento de coletividade e de diminuição do isolamento;

- ii. A possibilidade de mobilizar de forma inovadora para o espaço público o importante espólio de memórias culturais existentes na U.Porto tais como coleções de arte, arquivos, bibliotecas, museus, laboratórios, observatório astronómico, jardim botânico e vários edifícios, e todas as potencialidades existentes na instituição, no que respeita aos seus organismos culturais (por exemplo, Orfeão Universitário, Tunas, Orquestra da FEUP, Coro da Faculdade de Arquitetura etc.);
- iii. A necessidade de se potenciar os equipamentos culturais da U.Porto articulando-os com outros equipamentos da cidade para, assim, se promover a democratização do acesso aos bens culturais;
- iv. A crença de que existe uma afinidade exponencial entre o índice cultural das comunidades e o grau de preservação das coisas e de respeito das pessoas, dos princípios e valores humanistas;
- v. As alterações no paradigma de que a sociedade contemporânea se baseia no trabalho remunerado e de que o melhor sinónimo de sucesso é um rendimento elevado, a par da crescente valorização do 'ócio criativo';
- vi. A convicção de que a Universidade tem como supremo fim contribuir para a concretização do ideal de uma sociedade humana mais feliz e realizada;
- vii. O entendimento de que o estudante da U.Porto deve usufruir de uma formação cultural e profissional, científica, tecnológica e humanista, em simultaneidade, tornando-o um cidadão o mais pleno possível;
- viii. a democratização do acesso ao ensino - obviamente um bem em si mesmo - trouxe para o palco do ensino superior uma heterogeneidade cultural, social, económica que as Universidades não têm tido formas de colmatar, em especial em sociedades cada vez mais multiculturais.

Nesta conformidade a aposta no enriquecimento da atividade cultural e artística deve ser uma das prioridades estratégicas da U.Porto. Pretende-se converter a Universidade num centro de referência e excelência cultural contribuindo tanto no desenvolvimento cultural da cidade como na promoção da comunidade académica.

Impõe-se, pois, refletir sobre a melhor forma de conseguir realizar paulatinamente este desiderato.

O fomento das atividades culturais e artísticas reclama iniciativas transversais (intra e extra U.Porto) que combinem as potencialidades da Universidade com as procuras da sociedade atual e vindoura. Importa que a ação cultural da U.Porto se articule com a da cidade numa lógica de complementaridade com as ações levadas a cabo por outros agentes culturais. Paralelamente, a U.Porto deve revigorar os mecanismos de conhecimento e a valorização das culturas regional, nacional e internacional, caracterizadas pelo pluralismo e pela diversidade. O apreço pelas distintas culturas traz, como consequência, o enaltecimento e a dignificação das populações que as produzem e vivem. A U.Porto deverá atribuir uma atenção especial às dinâmicas culturais inovadoras, nomeadamente aquelas que integram as culturas juvenis e as que se inscrevem na promoção da cultura científica.

As culturas juvenis têm um papel de inovação e de produção de novas formas culturais que, associadas às memórias depositadas na U.Porto, permitirão desenvolver formas originais de associar a tradição com a modernidade e a transformação. Além disso, é oportuno referir que o reconhecimento do pluralismo cultural é também um instrumento de superação das desigualdades sociais, objetivo nobre que interessa à Universidade como entidade defensora de princípios humanistas.

Tal como anteriormente se referiu, podemos e queremos que a U.Porto seja pioneira e faça história numa oferta de formação de banda larga, oferecendo cursos com uma componente curricular cultural e artística, paralela à vertente profissional. Isto é, a U.Porto obriga-se a proporcionar aos seus estudantes uma preparação capaz de dar sentido à existência, mesmo em situações adversas.

Neste alvo inscreve-se a instituição de uma estratégia de dinamização cultural, extensiva às Faculdades e demais unidades da U.Porto visando que as iniciativas, os bens e eventos culturais sejam consistentemente divulgados, dinamizados, conhecidos e conservados.

Considerar a cultura como prioridade estratégica da U.Porto deve repercutir-se, também, na interação da comunidade universitária com o contexto da cidade do Porto, da Área Metropolitana e da Região Norte, bem como alcançar o âmbito

nacional e internacional. Queremos que, de forma notória, a U.Porto assuma uma urbanidade democrática e cultural de dimensão nacional com visibilidade além-fronteiras.

Ambicionamos que a ação cultural se fortaleça na congregação das potencialidades da U.Porto com as pretensões da comunidade, através da ampliação de consórcios e intercâmbios com as instituições locais, regionais, nacionais e internacionais.

Com este propósito, a U.Porto pugnará pela edificação de uma identidade cultural, na qual a comunidade universitária e a cidadina se abracem numa abrangente comunhão de afetos, ocasionada pelo disfrute de atividades artísticas, culturais, sociais, recreativas e educacionais.

Para atingir o objetivo de valorização cultural da U.Porto, proponho-me dinamizar as seguintes ações:

A) Com o propósito de promover a cultura científica proponho:

- Assegurar a presença regular da U.Porto nos debates públicos onde a presença das opiniões cientificamente estruturada se torna relevante;
- Promover a pedagogia para a democracia e a educação para a cidadania e para a integração e igualdade, auxiliada por associações que representem minorias;
- Realizar anualmente um seminário internacional incidindo sobre o Ensino e a divulgação da Ciência, de forma a promover e qualificar o Jornalismo Científico;
- Incentivar a extensão e a pesquisa culturais na Universidade e o lançamento de uma publicação (eventualmente *on-line*) que se destine especificamente à cultura e ao pensamento.

B) Com o intuito de promover a produção cultural da U.Porto proponho:

- Preservar e proteger as potencialidades e bens culturais da U.Porto e projetar as atividades culturais e artísticas, bem como as suas estruturas, a um nível de excelência no plano nacional e internacional;

- Criar e promover a “Semana da Cultura da U.Porto”, que integrará uma “Mostra U.Porto da Cultura e das Artes”, fazendo-o em parceria com as autarquias da área metropolitana do Porto e com os principais agentes culturais da região;
- Integrar a atividade cultural na estratégia educativa, capacitando as pessoas para o exercício de atividades culturais, na convicção de que se trata de condição para o crescimento e desenvolvimento pessoal, devendo isto ser assumido como um direito de cidadania;
- Desenvolver a interação com as Associações de Estudantes, de forma a dinamizar e enquadrar as dinâmicas culturais da comunidade estudantil, incluindo a realização anual de uma semana intercultural envolvendo os estudantes estrangeiros da U.Porto;
- Promover a introdução na estrutura curricular da possibilidade de formação cultural e artística, paralela à vertente profissional;
- Criar condições para que, de uma forma consistente e sensata, os *curricula* possam reconhecer, creditar e incentivar, as atividades de promoção e produção cultural desenvolvidas pelos estudantes que tenham relação com as suas áreas de formação, mediante a colaboração entre várias Unidades Orgânicas. Em domínios como a gestão cultural, a curadoria ou a economia cultural, o direito do património cultural, a U.Porto, por si e com parcerias, tem excelentes condições para oferecer cursos a vários níveis, almejando, a prazo, ser reconhecida nacional e internacionalmente;
- Apoiar as Faculdades, os Departamentos e os Centros de Investigação na identificação e procura de novas oportunidades artísticas e culturais, facultando-lhes os espaços e os meios materiais e financeiros que lhes possibilitem a implementação de ações de promoção da cultura;
- Proteger e valorizar os eventos e empreendimentos culturais já conhecidos e afirmados na U.Porto, de entre eles, o Orfeão Universitário do Porto e o Teatro Universitário. As instituições já existentes devem ser encaradas como embaixadoras da Universidade, atribuindo-se-lhes lugar de destaque em cerimónias e eventos da U.Porto;

- Apoiar as manifestações artísticas e culturais de trabalhadores docentes e não docentes, de investigadores e de estudantes, com apoio à divulgação, cedência de instalações e outros meios, assim se fomentando essas atividades em quem não as tem como centro da sua vida profissional;
- Fomentar as publicações de referência nas várias áreas na Editora da U.Porto, para o efeito melhorando a rede de distribuição e criando um prémio anual para a melhor edição.

C) Com o intuito de articular, de uma forma mais consistente, a ação da U.Porto com a de outros agentes culturais, proponho:

- Criar um grupo de estudos que permita elencar e caracterizar os diferentes recursos e dinâmicas de que a U.Porto dispõe no domínio da sua atividade cultural, bem como as relações estabelecidas com outros agentes culturais;
- Estabelecer uma rede de parcerias com diferentes instituições culturais, particularmente da cidade do Porto e de toda a região metropolitana, para acertar agendas com vista à calendarização e realização de atividades integradas, uma utilização coordenada de espaços e equipamentos e elaborar linhas orientadoras quanto à política cultural da cidade e da região.
- Potenciar as redes internacionais onde a U.Porto se encontra envolvida na promoção internacional da cidade e da região, bem como na promoção da língua e cultura portuguesas;
- Arquitetar vias de mecenato e patrocínio, com benefícios mútuos, a exemplo do que sucede em grandes Universidades e cidades europeias, onde os empresários compreendem a importância de se identificar com a Universidade e com a cultura da comunidade.

POLÍTICAS TRANSVERSAIS

PESSOAS

Uma nova ambição para a Universidade do Porto tem que ser fundada no compromisso com todos os trabalhadores (docentes, investigadores e não docentes) e com todos os estudantes – as pessoas têm que estar sempre primeiro!

Os estudantes são a centralidade de uma Instituição de Ensino Superior, sendo, por isso, fundamental valorizar o papel de todos, quer através das diversas estruturas representativas (Associações de Estudantes; Grupos Artísticos; Federação Académica do Porto, entre outras) e dos diversos órgãos, quer individualmente – cada estudante é um estudante. Queremos, por isso, valorizar e incrementar a ação dos estudantes no seio da U.Porto, não só dos vários domínios de intervenção nucleares - ensino, investigação, valorização do conhecimento e cultura, mas também criar melhores e renovadas condições para a sua qualidade de vida, em especial nas diversas dimensões do apoio social direto e indireto (ação social). A U.Porto tem que ser capaz de antecipar as necessidades dos estudantes, através de um acompanhamento próximo e ativo, capacitando-os global e integralmente para os desafios emergentes num espaço em permanente mudança.

É igualmente estrutural na vida de uma Universidade, aliás com especial relevo, a valorização dos trabalhadores docentes e não docentes, sem eles e sem a sua capacidade e competência a Universidade não existe. Igualmente, qualquer processo de transformação e impulso do conhecimento em prol de uma sociedade, em prol do cidadão.

Ao nível da docência, parte integrante da missão de um professor, é necessário construir e implicar mais os Conselhos Científicos, através de uma maior transversalidade e comunicação entre todas as partes da U.Porto. No seio de uma política ativa que promova uma rede neuronal é possível alcançar, em simultâneo, dois objetivos: recriação constante do processo formativo (ensino – aprendizagem), numa ótica de melhoria contínua e articulação com *drivers* organizacionais, e valorização das condições de exercício da atividade docente.

Uma das outras partes integrantes prende-se com a investigação que é exercida por professores e por investigadores. Neste domínio, importa determinar um conjunto de normas e regras que permitam à U.Porto, e conseqüentemente à sociedade global em que estamos inseridos, agarrar o desafio da investigação (pura ou aplicada; na U.Porto ou em contexto empresarial) como uma prioridade clara e objetiva.

Aos trabalhadores não docentes caberá sempre o papel de apoiar, de forma vital, os eixos nucleares da U.Porto e auxiliar na execução das políticas gerais ou transversais definidas. Assim, importa, neste domínio específico, reforçar a implicação com o aumento dos níveis de conhecimento nos domínios mais técnicos e transversais, assegurando uma assessoria com elevado grau de autonomia e responsabilização. Será necessário encontrar os instrumentos de reconhecimento de mérito para além dos legalmente previstos.

MODELO DE GOVERNAÇÃO

No atual quadro do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, cabe à U.Porto a interpretação e reorientação do seu dever organizacional. Nos Estatutos, a matéria atinente ao “Governo da Universidade” encontra-se dispersa pelos capítulos respeitantes ao modelo organizativo, aos órgãos da Universidade e ao governo e gestão das unidades orgânicas, circunstância que bem atesta a respetiva transversalidade.

A conformação da opção da U.Porto pelo modelo fundacional público de direito privado está neste momento em clara equação pelo próprio legislador, desconhecendo-se qual será a prazo a decisão política sobre a manutenção ou não do regime em vigor. Sem prejuízo de tal heterodeterminação, o debate pode ser prosseguido dentro da U.Porto, considerando dúvidas jurídicas estritas quanto à sua admissibilidade e regime e dúvidas práticas quanto à sua eficiência e praticabilidade, não descurando a inegável “ambiência de exercício de funções públicas” salientada pela jurisprudência europeia.

Certo é que o património organizacional diverso e heterogéneo da U.Porto reclama inelutavelmente que a prossecução da respetiva missão incremente a eficácia e a eficiência da interdisciplinaridade e da partilha de recursos, sem sacrifício do exercício, livre mas responsável, da autonomia pedagógico-científica – e das instrumentais autonomias estatutária, administrativa e financeira – das Unidades Orgânicas.

A atual estrutura constitui um património histórico e organizacional, que assegura interfaces entre Faculdades, Institutos e outros parceiros, encerrando potencialidades para uma Universidade constantemente renovada e transformada, criadora e transformadora. Mais, foi esta estrutura orgânica que trouxe a nossa Universidade a um nível de desenvolvimento amplamente reconhecido no âmbito nacional e internacional.

A necessária liderança estratégica e a coordenação da Reitoria, asseguradas por políticas aprovadas no nível central, não devem eliminar - mas antes pressupor – a subsidiariedade que permite o exercício diferenciado de poderes. Esta subsidiariedade é não apenas institucionalmente derivada de princípios, mas também funcionalmente eficiente e deve ser aferida através de mecanismos de avaliação de desempenho e cumprimento de objetivos estratégicos definidos a um nível central. Não eliminando a diferenciação institucional, uma estrutura de colegialidade democrática e representativa constitui o sustentáculo do sentido de leal pertença de todos os membros.

Não se trata, pois, de advogar uma autonomia redutora e pensada como fim em si mesma. Deve, sim, gizar-se um modelo de responsabilidade integrada e respeitadora da diversidade, ancorado num modelo de liderança assente na participação alargada e representativa, no diálogo e na procura de consensos que inspirem e gerem as transformações necessárias ao reforço da coesão da U.Porto. Propõe-se assim uma coordenação horizontal por integração e não uma coordenação vertical por subordinação, sem necessidade de alterações orgânicas.

A criação do Centro de Recursos e Serviços Comuns da U.Porto (CRSCUP) prevista nos Estatutos da U.Porto foi expressamente 'justificada' com as finalidades de diminuir custos financeiros e de aumentar a eficácia do funcionamento de serviços da Universidade. Posteriormente adotou-se um modelo de serviços partilhados (Serviços

Partilhados da U.Porto) que, esperava-se, seria baseado na complementaridade e subsidiariedade e corresponder às necessidades sentidas e autênticas da Universidade.

No entanto, desde a criação do referido organismo avolumam-se sinais, comentários e apreciações que aconselham a necessidade de se avaliar o modelo utilizado e o seu funcionamento, com abertura e transparência nas intenções, atitudes e atos, para poderem ser tomadas decisões fundamentadas acerca do mesmo.

É certo que a grandeza da U.Porto, tanto em dimensão como em diversidade, impõe uma complexa estrutura que permita a célere e eficaz gestão dos seus recursos e assegure o seu funcionamento regular, libertando tempo para a reflexão estratégica.

Mas num quadro de grande complexidade e exigência, a flexibilidade e a capacidade de transformação são fatores importantes que também deverão estar presentes nas estruturas de suporte. Para este fim pretende-se que os serviços desempenhem as funções de forma apropriada, em conformidade com as expectativas e objetivos da Universidade, segundo princípios de legalidade, de desburocratização e de modernização administrativa.

Os serviços devem ter agenda coerente com a da Universidade e privilegiar aspetos como a identidade e coesão, através da reafirmação da ideia de Universidade na diversidade e na qualidade.

AÇÃO - Avaliar a curto prazo o modelo de funcionamento do centro de recursos e serviços comuns da universidade do porto

A acrescida qualificação e responsabilização de todos os envolvidos assenta não só em processos como em dinâmicas comunicativas de gestão de pessoas que reforcem vínculos de motivação. Por outro lado, se a transparência e a participação eliminam suspeições e desconfianças, uma adequada coordenação garantirá que a pronúncia dos agentes das instituições produza eficácia e não mero ruído.

Os objetivos referidos impõem ainda processos de desburocratização e de aplicação de práticas de *better regulation*, quer de simplificação normativa, quer de simplificação administrativa. Em especial quanto à primeira destas modalidades, impõe-se a revisão do *corpus* normativo da U.Porto, para observância de regras de logística formal e material, garantindo que as normas servem da melhor forma possível os seus propósitos, seja quanto às opções tomadas, seja quanto ao modo como são escritas, comunicadas e aplicadas, assegurando-se a respetiva eficiência e os interesses dos seus destinatários. Note-se, contudo, que tal esforço se deve fazer com as devidas cautelas, por forma a não prejudicar a publicidade e o conhecimento pela comunidade da U.Porto das regras que a disciplinam.

AÇÃO - Mapear as necessidades de intervenção e simplificação normativa

Assim, as propostas de *governance* neste ponto devem contemplar a identificação de áreas da norma existente que reclamam intervenção; proposta de medidas para uma maior acessibilidade, designadamente através da consolidação, compilação ou codificação; apresentação de situações em que se justifique a desregulamentação, incentivando nestas áreas a autorregulação ou outras formas de atuação; novas formas de consulta; publicação de guias práticos para a aplicação de atos normativos e, finalmente, avaliação de impacto normativo.

Em paralelo com esta diretriz é necessário avaliar os sistemas de informação e comunicação existentes na U.Porto, de forma a partilhar experiências e a procurar, num esforço de melhoria e simplificação, a consolidação de sistemas, nomeadamente através de uma maior interoperabilidade.

AÇÃO - Formar um grupo de trabalho para avaliar os sistemas de informação e comunicação

A U. Porto enfrenta atualmente os desafios resultantes da sociedade do conhecimento com importantes implicações ao nível da sua organização. A crescente intensificação do recurso às TIC nas suas várias vertentes tem funcionado na U. Porto como fator indutor da mudança e facilitador do ensino, aprendizagem e investigação.

É inquestionável a importância que o SIGARRA tem tido na resposta às necessidades da comunidade académica nas várias dimensões da missão da U. Porto. Este sistema tem fornecido uma infraestrutura comum e um serviço de informação que tem assegurado

O estado de maturidade do desenho das componentes principais do sistema, obriga a uma reflexão sobre a necessidade de modernização ao nível do desenvolvimento, inovação e qualidade, de forma a assegurar-se o bom funcionamento da U. Porto nos anos vindouros.

As crescentes dificuldades de manutenção e a subsistência de limitações na evolução em várias componentes requer uma análise e intervenção conjunta e coerente no SIGARRA com equipas multidisciplinares da U. Porto que preparem o futuro.

AÇÃO - Avaliar o funcionamento dos sistemas de informação e comunicação

INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização universitária é hoje redefinida como a quarta missão da instituição. Para tanto é advogada a constituição de redes de cooperação em espaços transnacionais e transcontinentais.

A dinamização do Espaço Europeu de Ensino Superior e de Investigação passa pela convergência dos sistemas de formação europeus, garantindo a eficácia e validade da mobilidade pelo reconhecimento dos estudos realizados neste contexto e da formação ao longo da vida. Neste enquadramento, a internacionalização é um desafio permanente e transversal a todas as atividades da U.Porto e, em particular a internacionalização dos programas de estudo constitui uma oportunidade à qualificação do ensino pela abertura a redes de conhecimento e cooperação.

Nas últimas décadas, a internacionalização fez parte da estratégia da U.Porto para ganhar prestígio e promover a qualidade, tendo dado passos muito significativos e louváveis neste capítulo. Com inteira justiça é hoje reconhecida como uma referência internacional; estudar na U.Porto é um desejo acalentado por muitos estudantes nas mais diversas paragens do mundo. O reforço da afirmação estratégica da U.Porto como uma universidade de referência internacional, exige que se combine o reconhecimento como universidade de investigação com a excelência na formação.

Temos uma posição privilegiada de interface entre os países de língua oficial portuguesa. Neles somos reconhecidos pela nossa qualidade e prestígio; logo devemos desenhar uma estratégia agressiva e atuar de um modo decidido para não desperdiçar as oportunidades existentes. A Universidade do Porto gere uma ampla rede de colaborações e relações, formais e informais com outras instituições de ensino superior e unidades de investigação de todo o mundo muitas assentes no dinamismo e nas iniciativas dos docentes e investigadores da Universidade. Neste contexto espera-se que o novo Estatuto de estudante estrangeiro - devidamente enquadrado - possa abrir uma nova janela de oportunidades.

Na investigação a participação em projetos e parcerias internacionais em ambientes de elevada competitividade permitiu a obtenção de avanços significativos na ciência. Também na educação a melhoria de qualidade e o sucesso no recrutamento de bons estudantes e professores passará pela participação em consórcios internacionais, particularmente com Universidades já prestigiadas.

À semelhança de outros, deverá procurar-se o apoio das nossas representações diplomáticas, particularmente as consulares, para o estabelecimento de encontros, promovendo ações de divulgação e contactos, que sirvam para atrair estudantes, estabelecer redes e desenhar projetos de colaboração ou investigação. A colaboração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) deverá ser procurada como veículo de promoção da nossa capacidade e competência de investigação particularmente de investigação aplicada ou de translação.

A internacionalização justifica ainda um conhecimento claro das prioridades de organizações internacionais de referência dos vários espaços de pertença do Estado português – Nações Unidas, União Europeia, Conselho da Europa, Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa.

No reforço da internacionalização da U.Porto devem respeitar-se os princípios em que assente a cooperação estabelecidos no documento de orientação estratégica para a cooperação e criar um conselho consultivo para a internacionalização e cooperação.

De facto, a situação atual e o cenário previsível para um futuro próximo aponta para a necessidade de acentuar a nossa presença na competição internacional por estudantes para os diversos graus de ensino. Temos que trabalhar as vantagens competitivas que temos em alguns mercados nomeadamente nos países de expressão em língua portuguesa, em certos sectores da juventude americana, na América latina e, possivelmente, em Timor e Macau. Entre essas vantagens estão, o reconhecimento dos nossos diplomas no quadro da declaração de Bolonha, o novo estatuto de estudante estrangeiro, a nossa produção científica e a possibilidade de aprender a língua portuguesa, o prestígio e a qualidade da nossa Universidade. Acrescentaria como vantagem competitiva em algumas áreas do globo ainda a possibilidade de oferta de graus multitulados através de programas de formação conjuntos como os que resultam dos programas europeus de mobilidade.

Assim, a política de internacionalização desenvolver-se-á no sentido descrito, com o objetivo de procurar oportunidades de crescimento dinamizando a recrutamento de estudantes, prestação de serviços e investigação e procurar aumentar a qualidade, o prestígio e a cooperação compatíveis com uma Universidade de referência mundial.

PLANEAMENTO, QUALIDADE E MELHORIA CONTÍNUA

Em consonância com a sua obrigação de instituição pública, a U.Porto tem a obrigação de disponibilizar informação completa e imparcial dos seus programas e oportunidades de aprendizagem, processos de ensino-aprendizagem, corpo docente e perfis dos seus estudantes e as opiniões, visões e situação profissional dos seus graduados. A confiança dos *stakeholders* na Universidade alimenta-se, também, através do reconhecimento de que existe na Instituição um sistema de garantia de qualidade.

A U.Porto tem disponíveis para consulta pública documentos sobre o Ensino que compreendem o acesso, os estudantes inscritos, os diplomados, o percurso e a caracterização socioeconómica dos estudantes. A U.Porto tem um observatório de emprego, publica indicadores bibliométricos e disponibiliza a análise da evolução das posições da universidade nos rankings universitários. São instrumentos que conjuntamente com o regulamento de avaliação de docentes, o conjunto de norma e regulamentos podem constituir o ponto de partida para a elaboração de um Plano de Qualidade e consolidar o sistema interno de Garantia de Qualidade. O plano de qualidade da U.Porto deverá ancorar-se no plano estratégico e seguir as normas europeias para a garantia de qualidade nas instituições de ensino superior, as recomendações da European University Association e as diretrizes da A3ES. No respeito da autonomia das Faculdades, o plano deverá permitir a adoção de outras normas de garantia de qualidade ligadas a programas específicos nelas existentes.

Com a elaboração do plano abrir-se-ão oportunidades para reflexão sobre a estrutura interna de comunicação e organização, para mudar o modo de estar e atuar, reconhecendo a importância da qualidade e garantia da qualidade nos seus desempenhos e realizações e, acima de tudo, para promover a qualidade em todos os aspetos da missão da Universidade.

AÇÃO - Reforçar o gabinete de planeamento, qualidade e melhoria contínua

MARKETING E GESTÃO DA MARCA U.PORTO

A par da qualidade dos recursos, competências e resultados obtidos - quer no âmbito da instituição como um todo quer no domínio das suas unidades orgânicas e institutos de interface -, a dimensão da Universidade do Porto faz com que a marca U.Porto seja das mais fortes no panorama científico e tecnológico do nosso país. Isto significa que a sua força decorre principalmente daquilo que se faz no âmbito da sua missão - nas áreas do ensino, da investigação, da valorização do conhecimento e da cultura - e não tanto de campanhas de *marketing* mais ou menos agressivas.

Esta constatação não visa no entanto negar que a U.Porto adote uma estratégia de *marketing* eficaz e coerente de modo a construir junto dos *stakeholders* uma imagem de prestígio que reflita o valor daquilo que são as suas competências e recursos, em especial os humanos. Neste contexto, recomenda-se que a estratégia de marketing se articule em torno de três eixos que, em última instância, irão contribuir para o reforço da marca U.Porto.

Em primeiro lugar, há que reforçar a notoriedade da Universidade do Porto. Se é certo que a instituição goza de um elevado nível de reconhecimento, a verdade é que muito daquilo que se faz não é suficientemente divulgado quando comparado com outras universidades portuguesas. Nesse sentido, há que dotar os Serviços de Comunicação e Imagem dos meios materiais e humanos que assegurem uma maior eficácia da política de comunicação. Esta deverá assentar não só em meios *above the line* mas, principalmente, num *mix* mais dirigido e menos massificado que englobe o *marketing* digital (em especial ao nível das redes sociais) e as relações públicas (em especial ao nível da assessoria de imprensa).

Em segundo lugar, há que trabalhar a imagem. Para isso, mais do que dar a conhecer, é necessário definir um posicionamento global para a marca U.Porto e, a partir daí, desenvolver uma estratégia que, de forma integrada, articule o *mix* de *marketing* da universidade: a sua política formativa, os serviços prestados, os projetos desenvolvidos, a sua comunicação e respetiva distribuição, sem esquecer, evidentemente, os processos, o suporte físico e, obviamente, as

peças. O desenvolvimento de um plano de *marketing*, a par do plano estratégico, é neste domínio de crucial importância bem como a criação de um sistema de informação de mercado mais eficaz.

Em terceiro lugar, há que estreitar o envolvimento dos *stakeholders* com a universidade, quer do ponto de vista funcional quer afetivo. Funcionalmente, o propósito é gerar confiança na Universidade do Porto sendo para isso necessária uma aposta clara na gestão não só da qualidade dos serviços prestados mas também das expectativas criadas. Fundamental ainda é a implementação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM) que, alicerçado no Sigarra, ajude os responsáveis da U.Porto a interagirem com os estudantes (atuais, potenciais e *alumni*) de forma mais eficaz e estreita.

Do ponto de vista afetivo, há que desenvolver ações que façam com que os parceiros - em especial os estudantes e o pessoal docente e não docente - criem uma relação emocional positiva com a Universidade. Cabe aqui uma palavra em relação ao trabalho a efetuar no âmbito dos sinais de identidade de cariz simbólico, de uma política de comunicação emocional e, não menos importante, da aposta em metodologias de aprendizagem ativas que integrem uma vertente de cariz experiencial.

Por último, cabe uma palavra muito particular a todos os que trabalham e estudam na U.Porto. Se é certo que os parceiros externos - ligados ao meio científico e tecnológico, ao mundo empresarial, etc. - são de grande relevância para a vida da universidade pelas oportunidades e desafios que colocam, a verdade é que o marketing da U.Porto deverá começar pela vertente interna. Ninguém consegue "vender" a ideia de que a U.Porto é uma grande universidade se aqueles que cá estudam e trabalham não a compartilharem.

FINANCIAMENTO

Como instituição pública, a U.Porto está inelutavelmente comprometida com a preservação e a consolidação do bem público que consiste na fecundação e multiplicação da *'inteligência coletiva'* que sintetiza a formação e a investigação nela geradas. Este pressuposto *quid* distintivo impede que seja negligenciada ou minorizada a exigência de ativas políticas públicas que enquadrem a nossa vida em comum. De facto, “[O] ensino é uma questão de soberania e não de mercado”, dizia Adriano Moreira a propósito da educação em geral e do ensino superior em particular. Esta constatação reclama que se convoque a inequívoca dimensão de direitos fundamentais que cabe ao Estado assegurar universalmente e que não podem ser vedados sem critério aos mais fracos e fragilizados.

Neste sentido, a U.Porto não deixará de cumprir a sua obrigação de combater as consequências de estagnação e até asfixia resultantes do crónico subfinanciamento público. Assumimos a nossa quota-parte do esforço em que o país está envolvido e procuraremos diversificar as fontes de financiamento mas não podemos aceitar o ónus de transferir para os estudantes e para as suas famílias, através do aumento de propinas, as exigências do subfinanciamento estadual crónico. De facto, se aumentar as receitas próprias através do aumento da receita de propinas, ainda poderia ser aceitável em tempos de prosperidade económica, é de, praticamente, afastar nos atuais momentos de crise, que tudo indica, se prolongará no tempo.

Por outro lado, e ainda que admissível noutros contextos económicos, o eventual aumento de propinas nunca seria suficiente ou porventura sequer significativo, para elevar o atual nível de financiamento dos estabelecimentos de ensino superior até níveis mínimos de autossuficiência.

Outras alternativas são, em tese, as do recrutamento de mais alunos, em especial de mestrado e doutoramento, e do recurso ao mecenato e aos *alumni*. Se não se pode defender uma criação indiscriminada e não estrategicamente sustentada de ciclos de estudos pós graduados – conferentes ou não conferentes de graus – apenas como forma engenhosa de obviar a escassez de receitas, é provavelmente na formação contínua e ao nível de cursos temporalmente

breves e tematicamente circunscritos que podem gerar interesse e atração. Já às receitas obtidas através dos estudantes de doutoramento, sofreram uma enorme e inesperada redução por alteração - aliás pouco clara - da política de financiamento de bolsas da FCT. É visado contar com uma diminuição das receitas provenientes dos estudantes de mestrado a que também a atual crise económica e social não é alheia. Este mesmo contexto nacional - que se explica também por falta de tradição e por um quadro jurídico hostil - aconselha clara prudência quanto à previsibilidade de obtenção de receitas através do mecenato ou de ex alunos.

A alternativa restante é, pois, a de procurar receitas - ainda que incertas e normalmente resultantes de processos altamente competitivos - através da realização de investigação ou contratualização de prestação de serviços à comunidade.

Temos consciência que devemos estar atentos para evitar que a Universidade se transforme numa empresa deixando a educação de ser um bem público a que se acede através do direito universal à educação e reduzindo a liberdade académica por pressão das exigências ditadas pelas necessidades da economia ou de resposta à empregabilidade.

Estaremos pois expectantes e disponíveis para participar na construção de um modelo de financiamento das instituições de ensino superior que possa ser previsto responsabilmente no atual quadro de reorganização da rede de ensino superior, mas lutaremos, na essência, por um quadro de financiamento plurianual, com base em objetivos (qualitativos e quantitativos) que tenha uma referência - transparência e equidade.

Internamente, impõe-se a necessidade de redução de custos e a configuração de novo modelo de repartição interna dos recursos financeiros entre a Reitoria e as Unidades Orgânicas construído de uma forma transparente e amplamente participado. Paralelamente, importa melhorar a especialização e conhecimento técnico neste domínio nas várias unidades, permitindo ter um quadro sistemático e permanente dos vários indicadores.

AÇÕES - Estudar um novo modelo de distribuição orçamental interna que permita assegurar o funcionamento e o investimento estratégico e de manutenção faseada dos edifícios - dinamizar as atividades de *"fund raising"*

RESPONSABILIDADE SOCIAL

A realização das políticas transversais propostas não pode deixar de ter o seu apoio na comunidade U.Porto. Tanto as pessoas que desempenham funções como aquelas que as desempenharam na U.Porto constituem parte da família desta grande instituição.

A Universidade, de todos e de cada um, tem que ostentar o selo da exemplaridade no modo como trata as pessoas que a ela consagram uma parte substancial da sua vida. Tem que praticar a cultura do bem, do bem-fazer.

A organização dos horários dos trabalhadores deve evidenciar que a família é uma preocupação importante da Universidade. Na mesma linha se insere um projeto que visa atender as necessidades de assistência, educação, convívio para os docentes e não docentes ao serviço, bem como as necessidades dos aposentados. É necessário equacionar a constituição de um espaço de acolhimento de trabalhadores aposentados onde estes possam usufruir de ambiente, conforto e tratamento correspondente à sua condição. Devem ainda ser reequacionadas as formas de colaboração com o Círculo Universitário do Porto.

Ainda uma palavra para a relevância que, há muitas décadas, o desporto tem tido no plano de formação dos estudantes da U.Porto. Primeiro pela constituição de equipas de universitários que competiam no sistema federado; depois pelo empenhamento no desenvolvimento do Desporto Universitário; mais tarde na abertura a um trabalho de extensão social, tendo por base a iniciação e educação desportiva; e, nos últimos anos, na disponibilização de um serviço de atividades à população da academia.

O desporto deve ser visto como um fator de desenvolvimento das competências físicas, psicológicas e sociais, sem esquecer a importância de uma regular exercitação corporal para a saúde. Igualmente não pode ser subestimada a prática de desportos, que assentam preponderantemente na ativação de aptidões intelectuais e mentais (por exemplo, xadrez). Isto é, os comprovados benefícios da diversidade de modalidades desportivas justificam que se incentive a sua oferta no seio da U.Porto.

Devido, em grande parte, ao facto de a U.Porto não ter um *campus* único, existe frequentemente uma maior ligação da comunidade académica com a sua Faculdade do que com a Universidade. Por isso as atividades promotoras de um sentimento mais transversal de identificação com a U.Porto, como as manifestações desportivas e culturais, devem ser apoiadas e estimuladas, dado o papel que podem desempenhar na divulgação e fomento da imagem institucional da U.Porto.

i) A Comissão de Trabalhadores da U.Porto

Os trabalhadores da U.Porto são o seu principal e mais valioso património. Por isso mesmo é imperioso aquilatar a sua opinião, o seu pensar e sentir; eles são parte interessada nos rumos da Universidade, determinante do nível de realização dos seus fins.

A Comissão de Trabalhadores (CT-UP), pioneira entre as instituições de ensino superior em Portugal, constitui também um suporte vocacionado para apoio, proteção e segurança das pessoas perante eventuais medidas que ameacem desestruturar-lhes o projeto da sua carreira e vida. É uma estrutura fidedigna e institucionalizada, devendo ser valorada como um parceiro e como entidade cooperativa, cuja audição constitui um pressuposto salutar na tomada de decisões e na elaboração de regulamentações atinentes ao funcionamento da Universidade.

Pretende-se, em ambiente de diálogo com a CT-UP, construir uma universidade inclusiva de pessoas e para pessoas dando particular atenção aos valores de cidadania, da família, da inserção social e da saúde.

ii) As Associações de Estudantes

As *Associações de Estudantes* (AE) são um parceiro deveras relevante na promoção de uma cultura de qualidade e exigência na Universidade. Dispõem igualmente de condições favoráveis à realização de ações com larga repercussão na mobilização e formação dos estudantes. Por isso mesmo é de toda a utilidade aprofundar as relações e concertar estratégias e esforços com elas, bem como creditar-lhes expressamente um estatuto de consideração com ressonância

e percepção junto dos estudantes, no sentido destes descobrirem e explorarem as potencialidades e oportunidades que a estrutura encerra e oferece.

Tradicionalmente as AE representam e mobilizam essencialmente os estudantes da graduação. Com a progressão em flecha da pós-graduação (Segundo e Terceiro Ciclos) é exigível que elas se abram a um espectro mais alargado dos seus membros e dos seus alvos e fins.

Ou seja, as AE encerram potencialidades de transformação e renovação da vida académica que devem ser estimuladas pela Reitoria, nomeadamente mediante um relacionamento de proximidade, diálogo, lealdade, franqueza e interajuda, assim como a celebração de um contrato-programa que estipule as modalidades da colaboração em várias frentes.

iii) Os Alumni

Os *Alumni* continuam e continuarão ligados à Universidade pela vida fora, pelo cimento de um afeto que é imorredoiro. Manter este relacionamento, avivar e consolidar os laços da frutuosa cumplicidade – eis obrigações merecedoras da melhor atenção, não tanto por causa dos benefícios materiais palpáveis e quantificáveis que isso pode trazer, mas sobretudo pelo quanto engrandece, exalta e humaniza, com valores intangíveis, mas perceptíveis, a existência quotidiana e real da Universidade. A *alma mater* não se desfaz dos seus filhos; está sempre pronta para os acolher no seu regaço.

Diga-se ainda que o contributo da associação dos antigos estudantes é imprescindível para definir uma estratégia que abra, definitivamente, as portas da concretização do desejável e salutar mecenato. Trata-se obviamente da importante recolha de fundos, mas também do entrosamento com a comunidade, de modo que esta sinta a U.Porto como 'sua' e se orgulhe dela.

TRABALHO EM REDE E GESTÃO DE PARCERIAS

No mundo há cerca de 17 000 Universidades. A U.Porto figura no pelotão da frente; é uma Universidade de classe mundial. As suas Faculdades gozam de subido apreço e cotação no cômputo internacional das Escolas que se ocupam do mesmo objeto. Se assim não fosse, não seria procurada por cidadãos de cerca de 130 países de todos os cantos do globo. Portanto, o que a deve mover é justificar cada vez mais a reputação que usufrui e o crédito de que disfruta, melhorar o ensino, a formação e a investigação que realiza, a cultura que nela floresce, a qualidade do relacionamento humano que nela se pratica.

Na definição da missão da U.Porto, encontra-se subjacente a existência de um forte compromisso social sustentado num contrato social implícito. Na realidade, a U.Porto aceita desempenhar um papel de vigilância crítica da observância dos valores do Humanismo e de combate às desigualdades e injustiças sociais. Este papel é particularmente exigente numa conjuntura de crise como a presente. Para recuperar e garantir um lugar de ator influente no cenário envolvente, a U.Porto carece de afirmar-se como uma “autoridade da inteligência”, que inspire o respeito dos cidadãos e agentes sociais.

Espera-se da Universidade que elabore respostas para problemas por cuja génese não é responsável. Para tanto deve valorizar a reflexão interna, de modo a dotar-se de meios e dispositivos que lhe permitam ser um parceiro credível na formulação de propostas cientificamente sustentadas e socialmente úteis.

As lógicas subjacentes à progressão na carreira docente tendem a privilegiar a produção orientada para comunidades científicas especializadas, em detrimento da importante função a desempenhar na formação de “opiniões públicas” esclarecidas e qualificadas. Por isso, é necessário desenvolver ações de divulgação dos produtos e dos protagonistas universitários, inserindo-os em âmbitos onde possam ser apropriadas as suas ideias e recomendações, tendo em consideração a relevância social e cultural das mesmas.

A U.Porto não pode eximir-se a ter e tomar posições públicas, em tudo o que concerne a definição de políticas educativas, em particular as do Ensino Superior. Da mesma forma, espera-se que ela venha a ter uma intervenção qualificada na abordagem dos graves problemas, com que se confronta a sociedade portuguesa. O seu silêncio e omissão não condizem com a reputação que usufrui, nem se compaginam com as expectativas e responsabilidades nela depositadas.

Deste modo, não basta que a Universidade seja capaz de produzir boa ciência; ela obriga-se também a ser eficiente na sua divulgação junto de públicos diversificados. O impacto geral das suas atividades será o resultado da repercussão que encontrar fora dos seus muros. Há muito trabalho para ser feito nesta frente, com o intuito de esclarecer a sociedade – e de ganhar a confiança desta – acerca da missão e das potencialidades da Universidade e acerca do papel que lhe é atribuído para projetar a cidade, a região e o país no mundo global.

A U.Porto tem com o respetivo contexto local, regional e nacional um compromisso cívico e ético, imanente à sua missão de ensino, de produção de ciência e conhecimento e à valia profissional e social dos quadros que forma. Nesta conformidade, ela deseja que a sua atividade desperte o interesse e mereça o acompanhamento e o conselho avisado, empenhado, crítico, atuante e interventivo de parceiros externos, sejam eles pessoas ou instituições. Quer as suas portas abertas aos pais dos jovens que a frequentam ou anseiam frequentar. Conta com todas estas personalidades e entidades como aliados e coadjuvantes na edificação e multiplicação da sua obra e do seu reconhecimento, como avaliadores e certificadores da adequação dos fins e processos escolhidos, como advogados e conselheiros dos caminhos e rumos seguidos, como embaixadores e divulgadores da credibilidade das metas e realizações conseguidas. Desta abertura e cumplicidade espera legitimamente a U.Porto um contributo decisivo para ser marca de prestígio e suscitar o orgulho e a paixão da cidade, da região e do país.

Mais, esta imbricação e simbiose com as pessoas e com as estruturas e circunstâncias sociais constituem um pressuposto para o aparecimento, num futuro próximo, de prováveis e positivas evoluções no capítulo do mecenato.

Neste domínio, espera-se que a U.Porto desempenhe um papel relevante no redimensionamento e na reorganização do Ensino Superior, em particular na Região Norte. Apesar de não ser este o fórum apropriado para se desenharem cenários possíveis, oferece-se referir que o assunto está tratado em documento conjunto elaborado pelas Universidade do Porto, Universidade do Minho e Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, tendo recebido a aprovação unânime dos diretores das Faculdades da nossa Universidade. Os princípios orientadores da colaboração entre a U.Porto e aquelas Universidades estão explicitados num documento estratégico sobre cooperação, já aprovado pelo Conselho Geral.

Apesar de não estarem diretamente envolvidos na definição de políticas para o Ensino Superior, os poderes autárquicos são chamados a intervir como interlocutores privilegiados, pelo facto de a reorganização ter consequências de vários tipos na área e nas comunidades que politicamente representam. O papel dos poderes autárquicos não se esgota, no entanto, nesta área de intervenção. Se tivermos, com efeito, em conta que a população que labora na U.Porto, representa uma significativa percentagem do total de habitantes do Grande Porto, sendo que 2% são constituídos por estudantes estrangeiros, compreenderemos melhor a relevância do trabalho coordenado com as autarquias na configuração da vida na cidade, tanto ao nível dos transportes, da habitação e alimentação, como do ambiente cultural. Importa, assim, pensar a existência dos membros da Universidade nas suas interfaces com a cidade. O mesmo é dizer que o poder autárquico tem que considerar e incluir devidamente a presença da U.Porto e dos seus trabalhadores docentes e não docentes, e estudantes na definição das políticas municipais. Ora isto apela a práticas de cumplicidade e cooperação de diversa ordem.

UMA NOTA PRINCIPAL

A estratégia de desenvolvimento, o plano de ação que apresentamos assenta em valores que estão diluídos pelos objetivos e referenciais, pelos eixos nucleares e pelas políticas transversais. Estes valores serão o Norte de uma ação, da ação que julgamos ser necessária para a Universidade do Porto.

VALORES

TRADIÇÃO | SIMPLICIDADE | UNIVERSALIDADE | COOPERAÇÃO | COMPROMISSO | AUTONOMIA | CONFIANÇA |
COLEGIALIDADE | LIDERANÇA | ESTRATÉGIA | ORIGINALIDADE | DESENVOLVIMENTO | MELHORIA | INOVAÇÃO |
CRIATIVIDADE | INTELIGÊNCIA | HUMANIDADE

Acreditamos que este plano só é possível executar com as Pessoas da U.Porto, com o envolvimento de todos, com o melhor contributo dos professores, investigadores, dos trabalhadores não docentes e dos estudantes.

A ação reside sempre nas Pessoas e para as Pessoas, é assim que nos apresentamos, é assim que agimos, é assim que a U.Porto deverá criar conhecimento e deverá apoiar o desenvolvimento de Portugal e do Mundo.

A U.Porto deverá firmar a sua ação num compromisso real, permanente, aberto e abrangente. **ACREDITAMOS QUE
COMPREENDENDO BEM O PRESENTE É POSSÍVEL CONSTRUIR O FUTURO!**