



Candidatura ao cargo de Reitor da Universidade do Porto

*Programa de Ação
de
João Manuel de Frias Viegas Proença*

Porto, 24 de Março de 2014

Índice

1.	Introdução	5
1.1	A Candidatura	5
1.2	As questões e os desafios da U.Porto	6
2.	A Universidade do Porto: Posicionamento, Missão e Visão	9
2.1	A U.Porto e o seu posicionamento no ensino superior nacional e internacional	9
2.2	A Missão e Visão da U.Porto no atual contexto jurídico, político, económico e social	12
3.	A motivação da candidatura a Reitor	17
4.	O enquadramento da candidatura a Reitor	21
4.1	O papel social da Universidade	21
4.2	A figura do Reitor	22
4.3	O modelo Fundacional	24
4.4	A autonomia da U.Porto e das suas Faculdades	25
4.5	A relação com o Governo e outros centros de decisão políticos	25
4.6	Os Valores que norteiam a candidatura	27
5.	A Visão da candidatura para o futuro da U.Porto e os objetivos que o concretizam	29
5.1	Política de alianças e internacionalização	31
	Diagnóstico da situação	31
	Ações com vista ao crescimento da internacionalização da U.Porto	35
5.2	Reforço e reafirmação da U.Porto na Educação	43
	Internacionalização da educação	47
	Desenvolvimento e racionalização da educação	49
	Desenvolvimento dos métodos e das práticas pedagógicas	53
	Desenvolvimento do ensino à distância	54
	Desenvolvimento do 1º ciclo de estudos (licenciaturas)	54
	Desenvolvimento do 2º ciclo de estudos (mestrados)	56
	Desenvolvimento da formação não conferente de grau	57
5.3	Desenvolvimento e consolidação da U.Porto como escola de investigação	59
	Ações para o reforço da capacidade de influência na área da ciência	60
	Desenvolvimento da política científica	61
	Desenvolvimento da inovação e empreendedorismo	64
	Ações ao nível dos 3ºs ciclos de estudos (doutoramentos)	66
5.4	Desenvolvimento da reputação e da abertura ao exterior	68
	Ações de dinamização da abertura ao exterior e reforço da visibilidade e reputação	70
	Comunicação institucional	75
5.5	Pessoas	82
	Docentes e investigadores	83
	Outros trabalhadores não docentes	86
5.6	Estudantes e ação social	88
	Estudantes	88
	Ação social	92
5.7	Cultura e desporto	94
5.8	Desenvolvimento do modelo de gestão e de organização da U.Porto	96
	Desenvolvimento do modelo de gestão e financiamento	96
	Desenvolvimento organizacional	100
	Ações ao nível da reitoria e da equipa reitoral	101
	Ações ao nível dos Serviços Partilhados	103
	Ações ao nível do Sistema de Informação SIGARRA	106
	Ações para implementar uma política de qualidade	108
5.9	Instalações, equipamentos e outras infraestruturas	111
6.	Nota Final	116
	Glossário	118

1. Introdução

1.1 A candidatura

O documento de candidatura que submeto à apreciação dos membros do Conselho Geral da Universidade do Porto é o resultado de um longo processo de reflexão que tenho vindo a desenvolver nos últimos meses, fruto do meu próprio trajeto pessoal e da interação com muitas pessoas, dentro e fora do meio académico.

Ao longo deste documento, exponho a minha visão sobre o futuro da Universidade e as ações que preconizo para o próximo mandato reitoral. Essa visão e essas ações podem ser resumidas no desígnio desta candidatura: queremos **uma Universidade com ambição e futuro, no coração da Sociedade e do País.**

Em linhas gerais, o meu plano de ação passa por cinco vetores fundamentais:

- (1) A **modernização da U. Porto**, assegurando o **desenvolvimento da sua missão pública e da sua missão social**;
- (2) Uma **reforma educativa**, recentrando a atividade da U. Porto neste domínio, e visando a preparação dos estudantes para uma vida ativa, numa sociedade democrática, através do seu desenvolvimento pessoal, social e ético, com particular incidência numa **formação de banda larga**;
- (3) A consolidação de políticas que favoreçam a **investigação de qualidade**;
- (4) Uma **política de abertura ao exterior**, de desenvolvimento cultural e cívico, fomentando a **interação da Universidade com a sociedade civil**;
- (5) Uma **política de cooperação e alianças para o crescimento da Universidade**, no Noroeste ibérico, no universo da Lusofonia, no espaço latino-americano e no demais espaço internacional.

A par destes vetores, proponho-me, no próximo mandato reitoral, dar particular atenção ao **desenvolvimento organizacional e institucional** da U. Porto, com uma abordagem de gestão que vise uma **liderança participada**, orientada para as **pessoas**, com a devida **prestação rigorosa de contas**, promovendo o debate, o envolvimento e a coresponsabilização de todos na política universitária, bem como a diversificação do financiamento e a sustentabilidade organizacional.

Desta forma, convido todos a conhecerem e debaterem este documento e a minha proposta para o Governo da Universidade. Este documento está dividido em cinco capítulos:

- (1) No presente capítulo, o primeiro, **exponho as questões e os desafios** que, na minha ótica, se colocam e se colocarão à Universidade hoje em dia e nos anos vindouros.
- (2) No segundo capítulo, **resumo o posicionamento da U. Porto** no ensino superior nacional e internacional e no atual contexto jurídico, político económico e social.
- (3) No terceiro capítulo, **abordo a motivação da minha candidatura** a Reitor.
- (4) No quarto capítulo, **apresento a minha visão sobre a Universidade e o seu Reitor**, com particular incidência no papel social da Universidade, no perfil da figura de Reitor, na questão do modelo fundacional e da autonomia da U. Porto e das suas faculdades, bem como da relação com o Governo português e os centros políticos de decisão.
- (5) No capítulo quinto, **elaboro o meu plano de ação para o mandato reitoral**, estruturado nos seguintes pontos: política de alianças e internacionalização; educação; investigação; abertura ao exterior; capital humano; estudantes e ação social; cultura e desporto; modelo e perfil de gestão universitária; instalações e equipamentos.
- (6) No último capítulo, sumário as principais ideias da candidatura.

É meu objetivo que este documento seja acessível a todos quantos se interessam e se preocupam com o futuro da Universidade do Porto, e não apenas aos públicos que estão naturalmente envolvidos na gestão universitária, pelo que, particularmente no quinto capítulo, relativo ao plano de ação, esforço-me por enquadrar a realidade da U. Porto em cada uma das áreas prioritárias.

Evidentemente, um documento e um projeto de candidatura para um desafio e uma realidade desta envergadura, como é o caso do governo reitoral da Universidade do Porto, não está nunca fechado, nem poderia estar, dada a própria dinâmica do meio universitário e da sociedade em si. Considero que o próximo Reitor deve estar, dessa forma, **preparado para gerir a mudança**. É minha esperança que este meu projeto e a minha candidatura reflitam esse mesmo perfil de que, na minha opinião, a Universidade está necessitada.

1.2 As questões e os desafios da U. Porto

O ensino superior em Portugal, bem como um pouco por todo o mundo, passa por um período de profunda transformação. O contexto socioeconómico europeu e português, bem como o próprio processo de crescimento e desenvolvimento da U. Porto, colocam à nossa Universidade um conjunto de novas questões. Abrem-se agora novos desafios que a Universidade e a próxima equipa reitoral terão de enfrentar. Na minha ótica, estas

questões representam oportunidades de crescimento e de fortalecimento da Universidade, que não podemos desperdiçar.

No âmbito da reflexão que tenho vindo a desenvolver acerca da posição da U. Porto, surgiram-me diversas questões que merecem ser objeto de reflexão e às quais procuro responder ao longo do presente documento de candidatura. Entre muitas outras, apresento agora as seguintes, divididas por eixo de atuação.

A. Na área da Educação, como podemos...

- i. Desenvolver a educação de qualidade na U. Porto e o seu potencial de inovação?
- ii. Reforçar a formação de banda larga, desenvolvendo nos estudantes a multidisciplinariedade e a cultura geral?
- iii. Desenvolver as competências pessoais, sociais e éticas dos estudantes?
- iv. Relacionar mais a investigação com a formação dos estudantes?
- v. Reforçar as capacidades pedagógicas dos docentes?
- vi. Ter métodos de ensino-aprendizagem mais inovadores?
- vii. Incrementar a formação dos estudantes fora da sala de aula?
- viii. Desenvolver e crescer na oferta de programas para uma educação ao longo da vida?
- ix. Fomentar o empreendedorismo e, em particular, o empreendedorismo social?
- x. Fomentar a formação pós-graduada, conferente e não conferente de grau?

B. Na área da Investigação, como podemos...

- i. Consolidar e desenvolver a investigação e produção de conhecimento de qualidade?
- ii. Definir áreas estratégicas para a investigação?
- iii. Manter a abrangência e a diversidade científicas e, simultaneamente, integrar e fomentar a interdisciplinaridade?
- iv. Lidar com a fragmentação dos centros de investigação?
- v. Estimular a cooperação interna na Universidade?
- vi. Dar dimensão e sustentabilidade à investigação fundamental?
- vii. Equilibrar a investigação fundamental e a aplicada?
- viii. Atrair e captar investigadores internacionais de qualidade excepcional?
- ix. Obter recursos financeiros que nos permitam crescer nesta área?

C. Na área da Internacionalização, como podemos...

- i. Tornar a U. Porto numa Universidade verdadeiramente internacional?
- ii. Desenvolver alianças e parcerias com universidades de topo?
- iii. Ganhar influência junto da CPLP e dos países latino-americanos?
- iv. Atrair mais estudantes, docentes e investigadores estrangeiros?
- v. Desenvolver a integração de estudantes de outras nacionalidades?
- vi. Fomentar a oferta de programas em língua estrangeira?

vii. Crescer na oferta internacional de *e-learning* e nos MOOCs?

D. Na área das Relações Externas e Comunicação Institucional, como podemos...

- i. Aproximar-nos mais dos centros de poder e decisão nacionais e internacionais?
- ii. Desenvolver as ligações com o meio externo, em particular com as empresas e com as instituições da área pública, não lucrativa e cultural?
- iii. Lidar com uma competição nacional e internacional crescente?
- iv. Desenvolver relações com empresas e outras instituições internacionais?
- v. Dinamizar a transferência de conhecimento, a prestação de serviços e a investigação aplicada à comunidade?
- vi. Fortalecer a nossa reputação nacional e internacional?
- vii. Melhorar a comunicação institucional e a comunicação interna, com particular destaque para a página web, redes sociais e comunicação internacional?
- viii. Divulgar mais os resultados da nossa investigação?

E. Na área da Organização e Gestão Universitária, como podemos...

- i. Melhorar a nossa capacidade de articulação, entre as Unidades Orgânicas entre si e entre estas e a Reitoria?
- ii. Ter um projeto de Universidade que seja sustentável e independente?
- iii. Desenvolver uma gestão mais participada e responsabilizada?
- iv. Explorar e aprofundar o modelo fundacional sem colocar em causa a natureza e a missão pública e social da Universidade?
- v. Envolver e motivar mais as pessoas?
- vi. Dar melhores perspetivas de carreira aos trabalhadores?
- vii. Desenvolver e clarificar a atividade dos Serviços Partilhados?
- viii. Melhorar o sistema de informação (SIGARRA)?
- ix. Desenvolver as relações com os Alumni?

Naturalmente, não pretendo responder a estas questões individualmente ao longo deste documento. No entanto, é importante que o leitor as tenha em mente, para compreender melhor as minhas prioridades e a abordagem que sugiro à governação da nossa Universidade no próximo mandato reitoral.

2. A Universidade do Porto: Posicionamento, Missão e Visão

2.1. A U.Porto e o seu posicionamento no ensino superior nacional e internacional

A Universidade do Porto foi fundada em 1911, tendo origens que remontam ao séc. XVIII, possuindo uma história única e sendo detentora de um património tangível e intangível extraordinário. A U.Porto tem um capital intelectual e humano inigualável no país e desenvolve atividades e valências que cobrem a generalidade das áreas do conhecimento. A Universidade está dispersa por três *campus* com equipamentos de inegável valor para a cidade, região e país, constituídos por 14 Faculdades, uma Business School, 51 Unidades de Investigação, 16 Bibliotecas e 14 Museus, os Serviços da Reitoria, um Centro de Serviços Partilhados e o Serviço de Ação Social da U.Porto.

A atividade da U.Porto centra-se na atividade das suas Faculdades, mas não se esgota aí, dado que na história da Universidade surgiram várias entidades relacionadas que perseguem fins alinhados com a sua missão. Estas entidades, centros e laboratórios de I&D e outras entidades participadas pela U.Porto, juntamente com a Reitoria, as Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação e os Serviços Autónomos (SAs) edificam o universo da Universidade, constituindo uma estrutura complexa que do ponto de vista jurídico forma o seu perímetro de consolidação¹. A complexidade da U.Porto está associada principalmente com três factos: (i) a sua dimensão, (ii) a diversidade e abrangência das áreas científicas da Universidade e (iii) a extensão e ramificação do Universo da U.Porto derivado do desenvolvimento da instituição².

A U.Porto tem uma história ilustre que se relaciona com a evolução do país ao longo do último século e que se manifesta na sua identidade. Nos últimos anos, a Universidade atingiu uma posição e notoriedade assinaláveis, designadamente pela sua presença em vários *rankings* internacionais do ensino superior, onde é considerada a “melhor

¹ Ver o Relatório e Contas Consolidadas da U.Porto, 2012, pp. 3.

² A dimensão e o desenvolvimento da Universidade podem ser analisados em detalhe na documentação que a Reitoria tem publicado regularmente. Entre outros, sugerem-se os seguintes documentos que mostram a dimensão, a diversidade de áreas científicas e a extensão do universo da Universidade do Porto:

- Plano Estratégico e Grandes Linhas de Ação U.Porto 2011-2015;
- U.Porto Relatório e Contas Consolidadas 2012;
- U.Porto Balanço Social de 2012, Março de 2013;
- U.Porto Relatório de Gestão e Contas 2012, 2011 e 2010;
- U.Porto - Plano de Atividades e Orçamento 2014;
- Relatório de Atividades da U.Porto, 2012;
- Recursos Humanos da U.Porto, Reitoria - Serviço de Melhoria Contínua, 15 de Fevereiro de 2013;
- Produção Científica da Universidade do Porto 2008-2012, Reitoria – Serviço de Melhoria Contínua, 30 de Janeiro de 2014.

Universidade portuguesa”³. A U.Porto é uma instituição centenária constituída pelo corpo docente mais qualificado do país (medido através da percentagem do número de doutorados no total de docentes) e pelos melhores estudantes do ensino superior nacional, apoiados por um conjunto de trabalhadores qualificados e de grande qualidade. Por isso, a U.Porto é talvez a Universidade portuguesa mais atrativa. Temos a maior taxa de preenchimento de vagas face às outras escolas nacionais, a melhor média ponderada do último estudante colocado nas licenciaturas, que se encontra cerca de 14 pontos acima da média nacional e somos muito atrativos para os estudantes de pós-graduação, nomeadamente para os estudantes de mestrado ou doutoramento⁴. Para se alcançarem estes resultados, foi decisivo o empenho e o trabalho dos professores, investigadores e outros trabalhadores da Universidade, a capacidade de gestão da equipa reitoral e dos diretores das UOs (Unidades Orgânicas) e de outros dirigentes relacionados com o universo U.Porto⁵.

Se considerarmos os dados disponíveis em 2013, a U.Porto era considerada a maior e a melhor Universidade portuguesa⁶ e, em Janeiro 2014, a U.Porto contava com⁷:

- 2.390 docentes e investigadores (1 825 ETI, dos quais 82,5% doutorados);
- 1.575 não docentes (1570 ETI, dos quais 51% com cursos superiores);
- 31.221 estudantes, dos quais 29% de licenciatura (1ºCiclo), 18% de mestrado (2ºCiclo), 41% de mestrado integrado, 1% de especialização e 11% de doutoramento (3ºCiclo).
- 3.715 estudantes e investigadores estrangeiros, 11,9% do total, de 146 países.

Por outro lado, em 2012, a U.Porto publicou 10.975 documentos indexados na *Web of Science*, os quais, na altura, representavam 23% das publicações portuguesas aí indexadas.

³ Estes rankings não incluem a Universidade de Lisboa, entidade que nasceu após a fusão que ocorreu no ano passado entre as Universidades Técnica e Clássica de Lisboa. Cf.: *Academic Ranking of World Universities (Shangai Jiao Tong University)*, *Times Higher Education (QS World University rankings)*, *QS World University Rankings*, *Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities (Taiwan)*, *Webometrics (CSIC, Madrid)*, *Ranking Iberoamericano de Instituciones de Investigación (Grupo SCImago, Granada)*, *SCImago Institutions Rankings (SIR)*, *The Leiden Ranking*.

⁴ Para maior detalhe, ver o documento “Acesso ao Ensino Superior”, U.Porto, Reitoria - Serviço de Melhoria Contínua, 8 de Setembro de 2013.

⁵ Vários dados da U.Porto mostram diversos indicadores da eficiência da Universidade, nomeadamente, nos custos com pessoal por diplomado que são bastante inferiores à média nacional e no custo e no número de dirigentes da U.Porto que são cerca de metade da média nacional (www.dges.mctes.pt). Contudo, estes dados têm originado o levantamento de várias questões pertinentes no interior da academia que merecem discussão face ao futuro da Universidade: (i) eficiência institucional vs. esforço de trabalhadores, i.e. “eficiência a que preço?”; e (ii) condições de progressão nas carreiras vs. retenção de talentos.

⁶ Dados anteriores à fusão da Universidade de Lisboa.

⁷ Ver Relatório do Serviço de Melhoria Contínua da UP, 20 fevereiro 2014, pp. 12 e 23.

Por tudo isto, consideramos que a U.Porto tem hoje um posicionamento de referência na sociedade portuguesa, pelo reconhecimento das qualidades técnicas, científicas, culturais e éticas dos seus membros e dos seus diplomados, fator que tem sido decisivo no desenvolvimento da reputação da Universidade e na capacidade de atração dos melhores estudantes pela generalidade das suas Faculdades.

Contudo, o desenvolvimento do universo da U.Porto parece confuso, apresentando por vezes fronteiras insuficientemente conhecidas ou mesmo estabelecidas, que devem ser relacionadas com uma visão (partilhada) do futuro da Universidade⁸. Acredito que uma melhor compreensão do universo da U.Porto e dos critérios para a inclusão ou exclusão no seu perímetro é desejável. Será necessário esclarecer o que está dentro, analisar o que está fora e deveria estar dentro, ou o que está dentro e deveria estar fora, ou o que estando fora interesse manter apenas relacionado ou crescentemente relacionado.

A clarificação do universo e da rede de ligações e conexões, guiada pela Missão e Visão estratégica da U.Porto, facilitará muito a dinamização das atividades da universidade, elas próprias organizadas e estruturadas por missões claras, através de fileiras de atividades relacionadas com as Faculdades e de preferência dinamizando a interdisciplinaridade. As Faculdades deverão ser a garantia de que se cumpre a missão da Universidade. Por essa via a U.Porto pode obter um maior entrosamento, coesão e interdisciplinaridade das várias atividades desenvolvidas no seu seio. Isso permitirá partilhar melhor os conhecimentos e recursos e aumentar a eficiência e a eficácia, condições essenciais para uma gestão competente que permita também a cada um individualmente ter mais satisfação no desempenho das suas tarefas ou funções.

Consideramos que a U.Porto tem todas as condições para continuar a desenvolver a sua missão pública e para se afirmar não só como uma referência nacional, mas também

⁸ Interessa referir que, para lá das instituições e entidades do universo UPorto, foram nos últimos tempos criadas várias estruturas, algumas delas estatutárias, nomeadamente os Conselhos Coordenadores e os Centros de Competências ou estruturas similares (estes, criados todos no último ano), com o objetivo de dinamizar a interdisciplinaridade nas atividades da Universidade e de obter uma maior integração dos seus membros. Referimo-nos ao Conselho Coordenador da I&D+i, Conselho Coordenador do Modelo Educativo, Conselho Coordenador de Comunicação, Conselho Coordenador dos Serviços Partilhados, Centro de Materiais, Centro de Cibersegurança e Privacidade, Centro de Competências em Envelhecimento Ativo e Saudável, Laboratório de Biomecânica, Laboratório para a Inovação em Media, Plataforma das Artes, Humanidades e Ciências Sociais e Rede de Investigação Oceânica. Todas estas estruturas envolvem membros de diversas Faculdades e Centros de Investigação do universo U.Porto, permitindo assim uma maior integração e coesão das atividades dispersas na Universidade. Vale a pena também referir o trabalho dos laboratórios de I&D que se encontram no perímetro da Universidade, perseguindo fins alinhados com a nossa missão. São exemplo disso algumas entidades privadas sem fins lucrativos como, por exemplo, o INEGI, o INESC Porto, o IPATIMUP, o IBMC, o INEB, o CIMAR e o ICETA. Na área do empreendedorismo é de particular interesse aferir e desenvolver a atividade da UPTEC, o Parque de Ciência e Tecnologia da U.Porto, que será um instrumento impulsor da economia regional e nacional. Em 2012, acolheu 41 novos projetos que permitiram totalizar 113 empresas residentes com mais de 900 postos de trabalho criados (Ver Relatório e Contas Consolidadas da U.Porto, 2012, pp. 10).

internacional e, em particular, na região do Noroeste da Península Ibérica, que se considera a área de inserção natural da U.Porto, seja na educação, como na investigação e em outras dimensões relevantes da sua atividade como veremos à frente. O Projeto aqui apresentado persegue esse fim. Considera-se também que a posição da Universidade do Porto pode a prazo alterar-se substancialmente fruto das alterações que têm ocorrido no contexto, devido por um lado, a alterações no seu enquadramento jurídico, político, económico e social, e por outro lado, devido a ações de outras Universidades, tanto portuguesas, como estrangeiras. O melhor exemplo deste novo contexto é a fusão da Universidade de Lisboa que resultou ela própria das novas condições envolventes, o que por sua vez, tem também impacto no ambiente e consequências diretas na posição da U.Porto ao nível nacional e internacional. À medida que os diversos *rankings* internacionais passarem a considerar os dados da Universidade Técnica e da Universidade de Lisboa em conjunto, fruto da nova Universidade de Lisboa, a U.Porto verá a sua posição relativa alterar-se, deixando de ser “a maior” e eventualmente “a melhor” Universidade portuguesa. Trata-se de uma situação nova que merece análise na futura discussão da Estratégia da U.Porto.

O novo contexto não invalida que o Reitor e a sua equipa reitoral, bem como os Diretores das diversas Faculdades e outras entidades do universo U.Porto que vierem a tomar posse e a iniciar funções, devam, em conjunto, com ambição e responsabilidade prosseguir o desenvolvimento da instituição, que, sendo muito prestigiada, atingiu um patamar assinalável. O novo Reitor deve, com sentido ético e de responsabilidade social, assumir o compromisso de atingir novos patamares, mais altos, de desenvolvimento da instituição.

2.2. A Missão e Visão da U.Porto no atual contexto jurídico, político, económico e social

O atual contexto jurídico, político, económico e social

São vários os fatores e acontecimentos que têm originado uma nova dinâmica no sistema de ensino superior e ciência. A evolução das ciências e do conhecimento em geral, a evolução das tecnologias, em particular nas ciências da vida e nas tecnologias digitais, têm tido consequências profundas nos modos de vida dos povos. A globalização que tem resultado numa alteração radical no balanço das forças da economia e da política mundial através do surgimento de blocos socioeconómicos emergentes e de grandes regiões e espaços económicos como a China e a Índia, na Ásia, ou o Brasil, na América do Sul, para lá da América do Norte e da Europa. Os desafios e os problemas sociais, relacionados com a evolução demográfica, o envelhecimento da

população no mundo ocidental, que têm implicações nas estruturas dos utentes do ensino superior. As mudanças políticas na Europa que ocorreram após a queda do império soviético e a maior aproximação entre os países europeus têm desenvolvido a mobilidade na Europa.

Neste contexto, a Europa, espaço onde nos inserimos, é colocada sob múltiplos desafios, desde a globalização à sociedade do conhecimento, passando pela discussão do estado social da União Europeia e pela profunda transformação das estruturas europeias de ensino superior e investigação científica, tudo isto no contexto de implementação do Acordo do Processo de Bolonha, que criou o Espaço Europeu do Conhecimento, tentando criar condições de desenvolvimento e de competitividade do ensino e da investigação europeias num contexto global.

Como consequência desta dinâmica, ocorreram nos últimos anos alterações profundas ao nível jurídico, político, económico e social no sistema de ensino superior e da ciência ao nível nacional e internacional que merecem particular atenção. Não se justifica aqui uma análise extensiva das alterações, mas vale a pena sintetizar os vários tipos de mudanças fundamentais ocorridas⁹.

Do ponto de vista social, as solicitações e exigências do contexto alteraram-se em Portugal e na Europa, em particular, na região do Noroeste da Península Ibérica, considerada a área de inserção natural da U.Porto que vive uma profunda crise a vários níveis¹⁰.

Ainda que com muitas indefinições sobre a sua evolução futura, o sistema de ensino superior português foi sujeito a uma profunda reforma jurídica, que tem e terá implicações relevantes na rede da ciência e do ensino superior português. Os modelos de governo e de financiamento das Universidades estão dependentes do futuro quadro jurídico do ensino superior, que se espera vir a ter regras novas relacionadas com uma maior articulação entre as instituições da rede nacional. Na nossa opinião, é importante atuar sobre o “emagrecimento” dos currículos do 1º Ciclo de estudos derivado do Processo de Bolonha e reforçar esse ciclo de estudos com disciplinas de carácter

⁹ Entre outros, e a título meramente ilustrativo, sugerem-se os seguintes documentos que mostram as profundas alterações que estão a ocorrer no sistema de ensino superior e ciência em Portugal e no mundo:

- Higher Education and Revolution Ahead: avalanche-is-coming, Institution for Public Policy Research, March 2013;
- Portuguese Higher Education – View from the outside, CRUP and EUA (European University Association), February 2013;
- University of Porto – Evaluation Report, EUA-Institutional Evaluation Program. May 2010;
- II Encontro Internacional de Reitores da Universia, Documento de Conclusões, Agenda de Guadalajara, 2010.

¹⁰ Sobre a degradação da situação da Região e das possíveis vias de desenvolvimento, consultar, por exemplo, Anuário 2013 da Euroregião Galicia-Norte de Portugal.

humanístico, artístico e de cultura geral e com o desenvolvimento de processos que assegurem a aprendizagem.

A preocupante situação de crise que a Europa e, em particular, Portugal vivem, conjugadas com a evolução demográfica, com consequências esperadas na escassez de meios financeiros para as atividades relacionadas com a Ciência e Ensino Superior, implicarão um cuidado acrescido na utilização dos recursos colocados à disposição das universidades e justificam a necessidade de diversificar fontes de financiamento para que o projeto da U.Porto seja sustentável. Por outro lado, são expectáveis custos crescentes associados com a retenção de talentos nas universidades portuguesas, com o pessoal cada vez mais qualificado e envelhecido, com a internacionalização do Ensino Superior e com a necessidade de uma maior prestação de contas das universidades e das suas unidades orgânicas.

Acresce ainda o quadro genérico de grande incerteza no contexto e financiamento da ciência em Portugal, nomeadamente sobre o âmbito e funcionamento da FCT (Fundação da Ciência e Tecnologia), com implicações relevantes no universo das entidades associadas à U.Porto, em particular Laboratórios e Centros de Investigação e em outras unidades de interface da Universidade com o exterior.

O surgimento de uma nova oferta de ensino superior (público e privado), articulando várias universidades inseridas em redes de cooperação internacional que muitas vezes atuam em parceria com o meio envolvente, económico e empresarial ou de outra natureza, com ofertas de qualidade muito competitivas e integrando novas tecnologias (meios massivos e outras formas de contacto com os estudantes), podem interferir com a nossa missão e ameaçar a posição histórica da U.Porto no ensino superior português.

As novas políticas públicas dos últimos anos no ensino superior nacional enfocadas em lógicas de desempenho de curto prazo consubstanciadas em *rankings* e indicadores que privilegiam a investigação e os seus resultados em termos de publicações científicas, nomeadamente ao nível da carreira docente universitária, acarretam um clima de investigação nem sempre alinhado com a qualidade, com desvalorização excessiva das atividades de ensino de carácter mais pedagógico e de extensão e gestão universitária.

A Missão e Visão da U.Porto

Neste contexto, a tarefa de desenvolver a missão da U.Porto nos próximos anos tem que ser, por isso, interpretada num ambiente de mudança profunda e acelerada para dar resposta aos desafios, exigências e oportunidades que se deparam à Universidade. Considero que existe a necessidade de se encontrar uma estratégia e um modelo de

desenvolvimento sustentável para a U.Porto que recentre a missão e atividade da Universidade na:

- (i) Educação ética que incuta na sociedade a responsabilidade social;
- (ii) Atividade de investigação de qualidade; e
- (iii) Diversificação e aumento das receitas próprias com racionalização dos custos, através do rigor na gestão.

Esta evolução exige a modernização da Universidade. Será necessário termos a capacidade para desenvolver estruturas mais flexíveis, mais próximas e atuantes na sociedade num contexto de crescente cooperação e competição nacional e internacional. Exige-se à Universidade maior coesão e integração das partes, estimulando a diversidade, mas simultaneamente perseguindo a eficiência e a produtividade da instituição.

A Universidade do Porto é uma instituição de ensino superior que tem por Missão proporcionar “condições para o exercício da liberdade de criação científica, cultural, artística e tecnológica, assegura a pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões e promove a participação de todos os corpos universitários na vida académica comum” (cf. Artigo 2.º dos seus Estatutos). Entre outros, atua no sentido de fomentar a formação, a realização de investigação científica, a valorização social do conhecimento e a sua transferência para os agentes económicos, o incentivo ao espírito observador, à análise objetiva e ao juízo crítico, a conservação e divulgação do património científico, cultural e artístico, a cooperação com a sociedade civil, o intercâmbio de conhecimento, e a contribuição para a aproximação entre os povos (cf. Artigo 1.º).

De acordo com o Plano Estratégico e Linhas de Ação do ciclo que agora estás prestes a concluir-se, “a U. Porto será uma universidade de investigação, considerada uma referência nacional e internacional pela excelência das suas atividades, capaz de atrair estudantes, em particular de segundo e terceiro ciclos, docentes e investigadores de grande qualidade de todo o mundo e de realizar parcerias estratégicas com universidades de excelência, encontrando-se em 2020 entre as 100 melhores universidades a nível mundial”.

Consideramos que a Universidade do Porto deve assumir maior protagonismo na vida social portuguesa, contribuindo dessa forma mais ativamente para o progresso científico, económico, social e cultural de tal forma que estimule e questione a sociedade, permitindo várias orientações que possam confrontar-se e dialogar, função essencial, em particular, das Universidades Públicas, para que o nosso país tenha futuro.

Por isso, esta candidatura considera que a Universidade em geral, e a U.Porto em particular, deve ser um dos redutos que ajude o País e o mundo a sair da crise que

atravessam. Temos a obrigação de ser um fator de esperança, de pensar e discutir o futuro do nosso país. Só cumpriremos o nosso papel se formos uma voz forte e uma presença perturbadora no meio em que nos inserimos, se não nos acomodarmos ou resignarmos com a atual situação. Podemos e devemos ter mais intervenção e apresentar mais pensamento crítico. A natureza da nossa Universidade deve ser esta.

A Universidade do Porto deve reconhecer o papel que tem na sociedade e não ter receio de assumir maior centralidade, desempenhando responsabilmente a mudança da sociedade através de mais reflexão e mais educação. Nós somos responsáveis pelo que fazemos, mas também somos responsáveis pelo que não fazemos. Por isso, temos a obrigação de colocar todo o potencial e capacidade da U.Porto ao serviço da comunidade que servimos. Devemos promover o enriquecimento cultural da região onde nos inserimos e desenvolver a prestação de serviços à comunidade. Devemos promover a cooperação e o intercâmbio académico e científico com outras instituições nacionais e internacionais, com vista a desenvolver o nosso enorme potencial e concretizar a ambição de modernizar e rejuvenescer a U.Porto para a tornar numa referência internacional.

3. A motivação da candidatura a Reitor

Será importante explicitar que esta candidatura a Reitor proveniente da Universidade do Porto emerge, de forma muito interessante, da comunidade académica da U.Porto e do seu exterior, com base na forma competente, independente e rigorosa como desempenhei o cargo de Diretor da FEP. Nesse sentido, fui abordado por Colegas professores e investigadores, desta e de outras Universidades portuguesas e estrangeiras, por trabalhadores da Universidade do Porto, por estudantes de várias Faculdades da U.Porto e por pessoas de organizações que se relacionam com a Universidade, nomeadamente responsáveis por ONGs ou de serviços públicos e Fundações, empresários comerciais e industriais, e algumas personalidades públicas e políticas que consideraram ser minha obrigação e dever cívico candidatar-me a Reitor da Universidade.

É seu entendimento que seria particularmente oportuno e adequado, neste momento, a Universidade ser dirigida por um Reitor proveniente da área das ciências sociais, área científica que neste momento interessa particularmente reforçar transversalmente na Universidade.

Foi ainda referido que reúno excelentes condições para poder encetar uma nova dinâmica na Universidade. Várias vezes me foi argumentado que seria muito proveitosa para este fim a minha experiência em empresas comerciais e industriais, nomeadamente como Chefe de Vendas, Director Comercial, Coordenador de Marketing, Director Geral e como Administrador, desempenhando funções executivas de topo, a par de uma carreira académica desenvolvida na Faculdade de Economia, onde, entre outros cargos, desempenhei ao longo dos últimos anos, consecutivamente, as funções de Director da Licenciatura, Director de Mestrado, Director de Doutoramento e, mais recentemente, Presidente do Conselho Científico e Director da Faculdade, bem como na Porto *Business School* onde, entre 2008 e 2010, criei vários cursos de Pós-Graduação em parceria com entidades relevantes e empregadoras nessas áreas, nomeadamente a Pós-Graduação em Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos (curso desenvolvido em parceria com a Fundação de Serralves, a União das Misericórdias Portuguesas, a União Distrital das IPSS do Porto e a Fundação Calouste Gulbenkian), a Pós-Graduação em Gestão do Desporto Profissional (desenvolvida em parceria com a Liga Portuguesa de Futebol Profissional e com o Comité Olímpico Português) e a Pós-Graduação em Gestão de Pessoas (em colaboração com a Vedior e o Grupo Select Tempo-Team).

A candidatura surge assim muito marcada pelos bons resultados alcançados e cargos anteriores, em particular na Direção da Faculdade de Economia da U.Porto durante a qual foi possível encetar com sucesso reformas relevantes na Faculdade, nomeadamente:

- (i) Uma reforma curricular de todos os ciclos de estudos da Faculdade, o que permitiu a racionalização da oferta educativa, reduzindo o esforço e libertando recursos (tanto financeiros, como humanos) para dinamizar em particular a investigação e a internacionalização da Escola¹¹;
- (ii) Garantir um quadro de autofinanciamento e sustentabilidade económica, apesar dos fortes cortes do financiamento estatal nesse período, como mostram os principais indicadores:

Indicadores	2013	2012	2011	2010
Receitas (total)	11.401.000	10.739.000	11.899.000	12.400.000
Receitas próprias	5.334.000	5.600.000	5.000.000	4.700.000
Receitas próprias/ Fin. Total	47%	51%	42%	38%
Resultado líquido	531.406	161.194	1.110.734	378.611
EBITDA	938.000	691.000	1.575.000	890.000
Cash-Flow (RL+Amort.+Prov.)	1.073.308	769.451	1.633.969	957.677

Acresce que nos últimos 3 anos, no âmbito do desenvolvimento das funções de Diretor da Faculdade de Economia, tive a oportunidade de visitar 35 Universidades ou Escolas de 22 países e regiões diferentes de todo o mundo, nomeadamente da Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Dubai, Escócia, Espanha, Estados Unidos da América, França, Dinamarca, Hungria, Índia (Goa), Inglaterra, Itália, Japão, Macau, Noruega, Roménia, Singapura, Suécia e Turquia, facto que, por si só, permitiu adquirir um conhecimento extraordinariamente profundo sobre o funcionamento de Universidades e Escolas muito diferentes, todas de grande prestígio, para além de dispor de um conjunto de contactos internacionais que muito poderão ajudar o desenvolvimento da U.Porto.

Perceciono, por isso, como determinante, a experiência de gestão acumulada, tanto ao nível público e universitário, como empresarial. Para lá da experiência, refiro ainda a adequação da minha formação ao desempenho da função de Reitor: formação de base (licenciatura de 5 anos em Gestão) e avançada (doutoramento e mestrado em Gestão, este no IE, a melhor *Business School* da Europa de acordo com o ranking do Financial Times). A experiência aliada à formação e ao conjunto de conhecimentos e competências avançadas na área da Gestão, podem possibilitar liderar com muito sucesso o Projeto aqui apresentado. Trata-se de um capital acumulado que pode ser decisivo para um bom desempenho da função de Reitor.

De modo contrário, alguns Colegas referiram que uma limitação da minha candidatura decorre do facto de não ter (ainda) a categoria de Professor Catedrático. Refleti sobre a questão, pelo que gostaria de partilhar as minhas conclusões com os Membros do

¹¹ A estratégia de internacionalização da Escola permitiu introduzir os primeiros cursos de mestrado totalmente lecionados em língua inglesa da Universidade do Porto, tendo a oferta de disciplinas em inglês passado de 9 UCs em 2010 para um total de 115 UCs atualmente. No próximo ano letivo, os cursos totalmente lecionados em língua inglesa serão já 6.

Conselho Geral. Os estatutos da U.Porto são claros sobre as condições e exigências da eleição do Reitor: “o reitor é eleito pelo conselho geral, em escrutínio secreto, de entre professores ou investigadores da Universidade do Porto ou de outras instituições...” (art.º 34, n.º1), e especifica as 3 situações em que esses professores não podem ser eleitos reitor (ver o art.º 34, n.º3). Em nenhuma dessas situações a eleição é restrita aos professores catedráticos. Aliás, esta situação verifica-se também nas outras universidades portuguesas ou estrangeiras e, curiosamente, muito recentemente, em 2013, foi eleito em Portugal, um Reitor noutra universidade pública que também não é (ainda) Professor Catedrático. Existem ainda vários casos em outros países de professores não catedráticos que tomarem posse como Reitores, curiosamente em universidades de grande qualidade e prestígio, como por exemplo, a Erasmus University, na Holanda, ou a École Polytechnique, de França e tanto uma como outra detêm posições invejáveis nos *rankings* internacionais.

Mais, de impressões trocadas sobre o assunto com outros Colegas, surgiu uma outra questão: “Será mais útil para o desempenho da função de Reitor ter a categoria de Catedrático ou ao invés dispor, por exemplo, de experiência de Gestão de topo em organizações públicas e privadas?”¹²

Concluindo, os meus conhecimentos e experiência, a minha posição e sensibilidade, tanto sobre a academia, como sobre o seu exterior e particularmente sobre o mundo

¹² Penso ainda ser importante, em particular para os Membros externos do Conselho Geral, perceber que, na carreira de professor universitário, a categoria de Professor Associado é a categoria anterior à de Professor Catedrático e que para se aceder a professor catedrático são exigidas duas condições: (i) o candidato detenha a Agregação; e que (ii) seja provido através de um concurso público para Professor Catedrático na área disciplinar da sua especialidade.

Gostaria de explicitar a todos os Membros do Conselho Geral que, como se pode consultar no meu CV, sou Professor Associado com Agregação desde 2008. Detenho a Agregação desde esse ano, que é a única restrição para poder concorrer a professor catedrático. Na Faculdade de Economia não é aberto qualquer concurso para professor catedrático na área da Gestão há 6 anos. Foi proposto ao Conselho Científico da Faculdade a abertura de concurso, tendo o órgão decidido no passado mês de janeiro propor a referida abertura de Concurso ao Senhor Reitor. Contudo, até ao presente data, não houve qualquer resposta da Reitoria à proposta.

Informo ainda que na Faculdade de Economia existem apenas 3 (três) professores catedráticos no Agrupamento Científico de Gestão que representam somente 8,8% do total de docentes de carreira do Agrupamento. O disposto no artigo 84º do Estatuto da Carreira Docente Universitária estipula que o conjunto de professores catedráticos e associados em cada instituição universitária e, por consequência, em cada Unidade Orgânica, deve representar entre 50% e 70% do total de docentes de carreira. Esta exigência prende-se, naturalmente, com a necessidade de elevar a qualidade do ensino superior tendo em vista padrões de referência similares aos das academias internacionalmente mais respeitadas. Por outro lado, no caso da Faculdade de Economia da U.Porto, o rácio global de professores catedráticos e associados é de 35,7% e, no caso de professores catedráticos, é de 11,2%. No Agrupamento de Gestão esses rácios são de 26,4% e 8,8%, respetivamente. Estes indicadores encontram-se claramente fora do intervalo legalmente definido, abaixo dos outros departamentos da Faculdade de Economia e muito abaixo dos de outras Unidades Orgânicas da Universidade do Porto. A título meramente indicativo, informa-se que entre 2010 e 2013, no total da Universidade do Porto foram publicados 32 concursos para Professor Catedrático, dos quais 14 na FEUP, 4 na FCUP, 3 na FMDUP, 2 na FMUP, FPCEUP, FLUP, FFUP, FBAUP e apenas 1 na FEP.

empresarial, facilitará o estabelecimento e o desenvolvimento das relações entre o mundo académico, o mundo empresarial e outras instituições da sociedade que podem trazer muitos benefícios para a U.Porto, se vier a ser o Reitor. A situação atual da Universidade e os desafios que a U.Porto irá enfrentar na próxima década, juntamente com as diversas solicitações a que fui sujeito, incluindo o meu perfil, levaram-me a considerar uma obrigação e um dever que não posso recusar. Simultaneamente será uma oportunidade única de servir, ao mais alto nível, em funções públicas e de retribuir à sociedade, tudo aquilo que ela me tem dado. Apresento-me assim aos senhores Membros do Conselho Geral da Universidade do Porto com um Projeto e Programa que considero mobilizadores para motivar e envolver toda a nossa comunidade com uma dinâmica que una a Universidade com vista à sua Modernização, Desenvolvimento e Prestígio tanto a nível nacional, como internacional.

Não estou “preso” a nenhum grupo de interesses particular, seja da Universidade como de fora, tanto do âmbito político, económico-financeiro ou de outra natureza. Tal como quando desempenhei as funções na Direção da FEP, estarei agora numa posição privilegiada para poder encetar as reformas necessárias à nossa modernização e desenvolvimento de todo o potencial da Universidade. Desfruto de competências e de experiência particularmente útil para o cargo e de uma grande liberdade para escolher a futura equipa reitoral e executiva. Detenho ainda a motivação necessária para envolver e comprometer uma Equipa que lidere a Universidade. É com muita confiança, enorme entusiasmo e sentido de responsabilidade que me apresento aos Membros do Conselho Geral da Universidade, esperando corresponder às expectativas de todos aqueles que me impulsionaram a dar este passo.

4. O enquadramento da candidatura a Reitor

Neste capítulo apresento o enquadramento da minha candidatura a Reitor, os ideais e princípios gerais sobre as condições fundamentais em que concebo o desenvolvimento da missão da U.Porto: o indiscutível papel social da Universidade; o perfil de liderança do Reitor; o aprofundamento do Modelo Fundacional; a salvaguarda da autonomia da U.Porto e das suas Faculdade, garantindo a necessária articulação entre todos; a maior aproximação aos centros de decisão políticos nacionais e internacionais e, finalmente, os valores norteadores da minha candidatura.

4.1. O papel social da Universidade

Um dos aspetos mais importantes com que se deparará o próximo Reitor da Universidade do Porto prende-se com o papel social da Universidade. Com efeito, a Universidade, ao longo do século XX e XXI, foi um dos principais fatores de mobilidade social. Em grande medida, foi o papel desempenhado pelas universidades um pouco por todo o mundo que permitiu criar reais condições de igualdade de oportunidades.

Este papel da Universidade, permitindo aos seus jovens realizar o seu verdadeiro potencial e os seus talentos, será particularmente importante durante o próximo mandato reitoral.

A crise financeira, quer seja através das restrições impostas às famílias, que, por via do desemprego e da redução dos rendimentos, têm piores condições para colocar os seus filhos na Universidade, ou das restrições impostas ao Estado, com uma redução do Orçamento de Estado inimaginável há alguns anos atrás, provocou um agravamento real das condições de acesso ao ensino superior em Portugal, visível, entre outros, na redução do número de candidatos do Concurso Nacional de Acesso. Desta forma, o trajeto que o País tem protagonizado nas últimas décadas em termos de qualificação das novas gerações, procurando criar condições para Portugal competir na economia do conhecimento, está em risco.

Sendo que o País, e a nossa região em particular, têm um longo caminho ainda a percorrer em termos de qualificação, considero que a **ação** e a **opinião** do próximo Reitor da Universidade do Porto poderão ser determinantes para a importância e o protagonismo que se reclama para esta instituição. A Universidade só conseguirá cumprir com o seu papel social se proporcionar aos seus alunos a potenciação dos seus talentos, independentemente da sua origem social. Para este desiderato é necessário dar

prioridade ao Ensino e à Educação, com a captação de investimento público e privado para o ensino superior e com o aprofundamento das políticas de ação social escolar.

De forma paralela, o papel social da Universidade é desempenhado igualmente através da sua afirmação como uma **voz independente e livre**, no País e na região. Neste aspeto, acredita-se que o Reitor deve, através da sua ação e da sua palavra, reclamar para a U.Porto um **papel crescente na discussão das políticas públicas**, colocando ao dispor da sociedade a sua massa crítica de conhecimento. A **U.Porto** deverá ser, assim, um **fator de qualificação da reflexão sobre as políticas públicas e sobre o futuro do País**. Não deverá ser, no entanto, uma Universidade com uma voz única e uma posição unívoca. Bem pelo contrário, e nas palavras do Prof. Doutor António Sampaio da Nóvoa, citando Benardino Machado (1904)¹³: “sem Liberdade, não há Universidade”. O valor da Universidade reside na pluralidade de opiniões e na livre discussão. Porém, a Universidade só será útil nesse processo se ajudar a sociedade a refletir criticamente, com estudo e fundamento

4.2. A figura do Reitor

Não é intenção deste texto apresentar uma reflexão extensiva sobre o exercício do cargo de Reitor. Contudo, justifica-se uma pequena nota sobre o assunto.

Do ponto de vista estatutário, o Reitor é o órgão superior de governo e de representação externa e de condução da política da Universidade (art. 33º dos Estatutos da Universidade do Porto), pelo que o exercício do seu cargo está intimamente relacionado com a garantia de cumprimento da Missão da Universidade na sociedade.

Como sabemos a Universidade tem raízes muito antigas, sendo na sociedade moderna e contemporânea considerada o espaço da liberdade e do pensamento intelectual, onde se ensina e se desenvolve o conhecimento científico. Ao longo dos tempos a Universidade tem desempenhado um papel social muito relevante: educando, pensando, investigando e desenvolvendo o mundo. Para isso, a independência e a liberdade da Universidade, do seu Reitor, dos professores e investigadores são características essenciais para agir sobre o mundo e para discutir e pensar. Mais recentemente, no séc. XX, período em que surgiu a U.Porto, a Universidade, fruto de políticas públicas desenvolvidas, em particular na Europa do pós-guerra, foi com referido atrás um instrumento crucial de mobilidade social dos indivíduos, arreigando-se na igualdade de oportunidades. Nesta tradição, a Universidade deve ser o local onde, em princípio, se encontram os mais

¹³ Machado, Benardino (1904), "A Universidade e a Nação - Discurso de Abertura do Ano Lectivo, Universidade de Coimbra.

capazes, os mais sábios e os jovens que irremediavelmente assegurarão a mudança da sociedade. Tudo isso exige espaço e tempo para o pensamento e para a reflexão. A Universidade é este espaço e o Reitor deve ser a garantia de que esse espaço preserve as suas fronteiras e a sua independência para prosseguir a sua missão no mundo.

A função de Reitor é por isso de grande exigência, com mais responsabilidades do que proveitos, quaisquer que eles sejam, à exceção da recompensa intrínseca associada ao desempenho da função de Reitor, entendida como um serviço prestado à comunidade. O Reitor tem esta herança e deve estar arreigado nestes princípios. A memória, o património e a identidade são fundamentais para enraizar um conjunto de valores capazes de dotar a instituição universitária de condições para cumprir a sua missão. O Reitor deve ser a garantia do sistema colegial universitário e o congregador de uma equipa, de um conjunto de pessoas altamente capacitado para produzir conhecimento e atuar sobre o mundo, fazendo-o evoluir para uma sociedade mais justa, equitativa, fraterna e com valores éticos. Sendo a Universidade um espaço de liberdade, o Reitor deve zelar e garantir a independência da academia face ao poder político, económico ou de outra natureza, atuando em estreita consideração pelos interesses da comunidade que serve, a universitária, particularmente os Estudantes, que devem ser o centro, o motivo e o fim principal de qualquer Universidade.

Em qualquer função e desempenho social, é ainda indispensável considerar o cargo no contexto em que se insere, face ao momento histórico em que ele se desenvolve. A atividade e magistério de um Reitor refletirá sempre uma determinada dinâmica coletiva e social, que originará as “circunstâncias e a contingência” do Cargo, a que nenhum Reitor e Universidade poderão escapar. Acresce, por isso, nesta nobre função, a exigência e sensibilidade do próprio Reitor para entender os diferentes cambiantes ou dimensões da função de Reitor e de como ela se adapta às necessidades, requisitos e desafios do mundo no seu tempo. Nesse sentido, vale a pena referir o livro recentemente publicado pela Fundação Engenheiro António de Almeida a propósito do Centenário da Universidade do Porto, “Os Reitores da Universidade do Porto 1911-2011”, onde o Professor Francisco Ribeiro da Silva escreve na sua nota introdutória:

“...os reitores... foram os animadores e congregadores do esforço de todos e, muitas vezes, tiveram que ser os timoneiros corajosos e clarividentes para que a nau vencesse tormentas e ventos adversos e não se desviasse do rumo do futuro.” (Cf. pp. 25)

E acrescenta:

“...os Reitores não foram todos iguais... Aliás, as épocas e as diferentes conjunturas criaram modos de pensar e de atuar muito diversificados.” (Cf. pp.29)

para concluir:

“...os Reitores da Universidade do Porto foram homens de alta craveira intelectual, de dedicação à Universidade e de grande capacidade empreendedora.” (cf. pp. 30)

4. 3. O modelo Fundacional

A discussão sobre o modelo de relacionamento da Universidade com o Estado será um dos temas sobre os quais o próximo Reitor terá de agir. Com efeito, o atual modelo de fundação pública de direito privado, malgrado eventuais acertos de que possa ser alvo, preconiza uma ideia de Universidade mais ágil, desburocratizada e, assim sendo, mais capaz de cumprir com a sua função social.

De facto, o modelo fundacional, instituído pelo RJIES (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior), pressupõe que a Universidade cumpre com uma função e com um serviço público, mas que o faz em concorrência com outras entidades. Este modelo concede uma maior liberdade às instituições universitárias para atingirem os seus fins sociais, com uma gestão próxima da realidade, mais ágil e simplificada. Sem esquecer, no entanto, que se trata de instituições de natureza pública, que cumprem um serviço público para o País. A visão que sustento é a de que este modelo pode permitir à Universidade atingir, de forma mais completa, o seu fim social, pois pode aproveitar as virtudes de uma gestão mais próxima e local, compatibilizando-as com a articulação das Universidades entre si e entre estas e o Governo, nomeadamente através do estabelecimento de **Contratos de Confiança**, com a fixação de metas e de meios para estas instituições.

Adicionalmente, o quadro legal das fundações públicas de direito privado pode abrir novas oportunidades para a captação de financiamento privado e, a prazo, para a criação de uma **cultura de verdadeiro mecenato no apoio ao ensino superior** e à investigação científica em Portugal. Esta evolução das instituições de ensino superior para o regime fundacional é, na minha ótica, uma evolução natural também do ponto de vista jurídico, dado que o Estado deve agir com as mesmas prerrogativas de um ente privado quando não exerce funções de soberania, como é o caso.

Nesse sentido, o Reitor da U.Porto deverá ter um papel na defesa do aprofundamento deste enquadramento institucional. A anunciada intenção governamental de reduzir o grau de autonomia destas instituições poderá representar, neste aspeto, um retrocesso naquele que seria o caminho desejável de emancipação e responsabilização da gestão universitária em Portugal, especialmente gravoso quando estas instituições estão, cada vez mais, a competir em mercados altamente concorrenciais e transnacionais.

4.4. A autonomia da U.Porto e das suas Faculdades

A Universidade do Porto é uma fundação pública de direito privado que goza de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira patrimonial e disciplinar (Estatutos da UP, art.º 3). Em acordo com o art.º 12 dos Estatutos, a estrutura da Universidade organiza-se através de 3 blocos principais: a Reitoria, as UOs e os Serviços Autónomos. A Reitoria é o núcleo central da organização da Universidade, com a qual as UOs e os Serviços Autónomos têm uma relação hierárquica direta e dependem (art.º 14, n.º 1 e art.º 17).

Entendo que cada Faculdade e/ou entidade do universo UP deve desenvolver o seu Projeto e ser capaz de sustentar e desenvolver por si o que nenhum sistema centralizado poderá comandar à distância. No quadro estatutário da U.Porto, é garantido que qualquer UO pode ser dotada de qualquer uma ou ambas das autonomias administrativa e financeira em acordo com o art.º 18 dos estatutos, ficando no último caso, sujeita a fiscalização financeira da U.Porto nos termos dos Estatutos da UP, art.º 3, n.º 2.

Os projetos e estratégias das UOs e SAs devem estar enquadrados e articulados com a estratégia da Universidade, em cuja discussão devem participar de forma ativa e construtiva. Caberá ao Diretor de cada Faculdade e/ou entidade a liderança do seu Projeto na sua área de intervenção e junto da sua comunidade, em cooperação com os professores, investigadores e outros trabalhadores, estudantes e *Alumni*, bem como com as organizações e pessoas com que a sua Unidade se relaciona. As lideranças dos Projetos parcelares da U.Porto devem perceber exatamente a sua realidade envolvente e os seus problemas específicos. Nesse sentido, devem prestar contas regularmente e serem responsabilizados pelos resultados atingidos.

Penso que é essencial manter a diversidade da Universidade através das suas UOs como forma de obter a coesão, a consolidação e o desenvolvimento tanto no quadro nacional, como internacional. Para isso, será imprescindível estabelecer missões e áreas de atuação bem delimitadas, articuladas e sem sobreposições nas diferentes áreas de intervenção da Universidade. Torna-se necessário clarificar e interligar o Universo UP, tratando de forma diferente o que é diferente e respeitando a diversidade das instituições, das suas missões e o princípio de subsidiariedade.

4.5. A relação com o Governo e outros centros de decisão políticos

Os desafios e oportunidades do contexto justificam que a U.Porto aproxime as suas estruturas ao Governo e aos centros de decisão internacionais e reforce a posição no contexto do CRUP, Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, e junto de

outras estruturas de influência, em particular em Bruxelas. A relação com o Governo e com outros atores da cena política nacional e internacional exige contínua negociação e “voz” nos órgãos de decisão nacionais e internacionais conexos às atividades que se relacionam com a Ciência e o Ensino Superior. Só assim os governantes, os demais atores políticos e outras Universidades reconhecerão na U.Porto capacidade para influenciar as condições que concretizem o desenvolvimento do país e, em particular, da Região onde nos inserimos.

A U.Porto deverá estar atenta a todas as problemáticas que comprometem o futuro do país, em particular nas áreas que se relacionam diretamente com a sua atividade, como o Ensino Superior e a Ciência, ou indiretamente, como, por exemplo, o Emprego¹⁴. Torna-se imprescindível ter voz e capacidade de negociação sobre as questões essenciais relacionadas com o papel social da Universidade, sobre o regime jurídico das instituições de ensino superior ou sobre o estatuto da carreira docente universitária, entre outros temas de grande complexidade, nos quais devemos ter opinião e capacidade de influência.

Mais, ainda que naturalmente compreensível (e mesmo exigível), nos últimos anos, um posicionamento inicial de que as Universidades – entre as quais a U.Porto - deveriam fazer parte dos esforços conjuntos de consolidação orçamental, não parece sustentável a atual política altamente restritiva para o Ensino Superior e Ciência sem distinguir o esforço e trabalho dos mais eficientes e competentes. Como consequência, o ensino superior tem-se degradado substancialmente com efeitos só detetáveis a longo prazo, bem como tem perdido “força negocial” face à tutela. Torna-se essencial reconhecer e destacar junto da tutela as externalidades positivas advindas da produção e da formação académica e científica.

Interessa ainda refletir sobre o financiamento e sobre o regime de acesso ao ensino superior e propor soluções que permitam influenciar mudanças nas políticas definidas pelo Governo da República.

Consequentemente é necessário a U.Porto ter uma voz ativa e independente que permita defender:

¹⁴ Convém aqui trazer à memória os princípios assentes nos compromissos da “Estratégia de Lisboa” (em 2000) e outros posteriores como é o caso do “Compromisso com a Ciência para o Futuro de Portugal” (em março de 2006) e os objetivados - mas não pragmatizados - no “Contrato de Confiança no Ensino Superior para o Futuro de Portugal” (em janeiro de 2010). A posição da U.Porto, ainda que comparativamente a outras IES mais favorável, não deve torná-la permissível (ou menos alerta) para com medidas exógenas contraproducentes que podem comprometer, não só o seu crescimento e a sua posição competitiva à escala internacional, como sobretudo o crescimento futuro do país e o bem-estar da sua população.

- (i) A valorização da formação superior e da ciência, nomeadamente uma estabilidade normativa de ambos os setores;
- (ii) O aumento do financiamento do ensino superior e da ciência em proporção da riqueza produzida no país;
- (iii) Decisões descentralizadas que promovam a reforma da rede do ensino superior nacional; e, por fim,
- (iv) A abordagem do Governo à exportação dos Serviços de Educação Superior como área estratégica nacional¹⁵.

4.6. Os Valores que norteiam a candidatura

A candidatura baseia-se num conjunto de valores, relacionados com os estatutos da Universidade do Porto, nomeadamente os Valores definidos no art.º 2 dos Estatutos da UP, com os quais estabelecemos um compromisso. Estes valores serão nucleares na nova Equipa Reitoral e de Gestão da U.Porto, que desenvolverá políticas que promovam o seu respeito por toda a comunidade académica. Os valores da candidatura são:

- Independência face aos poderes instituídos, qualquer que seja a sua origem e forma, exercendo uma governação baseada na autonomia;
- Respeito, atenção e contínua interação, num clima de grande abertura e acessibilidade, face aos Estudantes, às UOs e a todos os Órgãos de Gestão da Universidade do Porto, nomeadamente Conselho Geral da Universidade e Diretores, Conselhos Científicos e Conselhos Pedagógicos das Faculdades e demais Órgãos de Fiscalização;
- Respeito por elevados padrões éticos em todas as atividades;
- Promoção do desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável;
- Gestão baseada em políticas de rigor, transparência, qualidade e de reconhecimento do mérito;
- Execução eficaz e eficiente das decisões, atividades e tarefas da U.Porto;

¹⁵ Ver a Secção 5.1 Internacionalização da U.Porto, onde são apresentados os principais fundamentos que justificam a necessidade de se considerar a exportação de Serviços de Educação Superior como uma área estratégica do desenvolvimento nacional.

- Promoção da liberdade para ensinar e investigar, no respeito óbvio pelos princípios definidos pela Instituição;
- Incentivo e motivação ao desenvolvimento de carreiras do pessoal docente e não docente, considerando a realização pessoal dos membros da U.Porto;
- Igualdade de acesso e tratamento, independentemente de questões de género, idade, grupo social, cultural, político, étnico ou religioso;
- Consideração pelos cidadãos portadores de deficiência, assegurando condições para a sua integração;
- Promoção da inovação, criatividade e empreendedorismo dos membros da U.Porto.

5. A Visão da candidatura para o futuro da U.Porto e os objetivos que o concretizam

Esta candidatura apresenta um caminho que permitirá à U.Porto manter-se uma referência universitária ao nível nacional e crescentemente ao nível internacional, num contexto crescentemente adverso.

A candidatura não está presa a nenhum interesse corporativo, político ou económico, pelo que terá uma grande independência e capacidade para dinamizar a modernização e o rejuvenescimento da U.Porto num ambiente de claras dificuldades, crescimento da competitividade e de maior exigência.

Lideraremos este Projeto para a U.Porto, em sintonia com as UOs e demais unidades do universo U.Porto, pretendendo decididamente afirmar a Universidade do Porto como a universidade portuguesa de referência nacional e internacional pela excelência das suas atividades, tanto na educação e na investigação, como nas atividades de extensão universitária, capaz de atrair estudantes, docentes e investigadores e restantes trabalhadores de grande qualidade de todo o mundo e capaz de realizar parcerias estratégicas com universidades, empresas e outras organizações de referência internacional, por forma a colocarmo-nos, em 2020, entre as 100 melhores Universidades a nível mundial.

A U.Porto tem um enorme potencial. Podemos fazer ainda mais do que já fazemos pela nossa comunidade e tirar mais partido das enormes capacidades que temos na U.Porto. Para isso, envolveremos toda a comunidade, incluindo os nossos *Alumni* e outros parceiros para que todos, sem exceção, na sua área de intervenção, possam ajudar a cumprir a nossa missão.

Apresento, por isso, uma visão ambiciosa que se desenvolve através do Programa e Objetivos que exponho seguidamente. Há um longo caminho a percorrer para que os objetivos da candidatura sejam concretizados, o que não deixará de ser um enorme desafio para todos nós. São nove os pilares que consideramos principais para a modernização e afirmação da U.Porto:

- (i) Política de alianças e internacionalização;
- (ii) Reforço e reafirmação na educação;
- (iii) Desenvolvimento e consolidação da investigação;
- (iv) Desenvolvimento da reputação e abertura ao exterior;
- (v) Capital humano;
- (vi) Estudantes e ação social;
- (vii) Cultura e desporto;
- (viii) Modelo e perfil de gestão; e, por fim,
- (ix) Instalações e equipamentos.

Apresento-os de seguida, conjuntamente com as medidas que se me afiguram essenciais para os consolidar.

5.1. Política de Alianças e Internacionalização

Diagnóstico da situação

A Universidade do Porto tem feito um grande esforço de internacionalização com resultados muito interessantes, apesar de se entender aqui que muito mais poderá e deverá ser feito nesta área, que considero das mais importantes para desenvolver a U.Porto¹⁶. Para se atingir a situação atual foi importante a participação da U.Porto em Consórcios de universidades e centros de investigação em programas europeus. Atualmente, a Universidade do Porto participa em 134 projetos, dos quais 31 são coordenados pela Universidade, através da gestão de um orçamento de €60.44 milhões de euros (que representa cerca de 14.4% do orçamento global de todos esses projetos que ascendem a cerca de €420 milhões).

De acordo com o Relatório de Internacionalização da Universidade do Porto relativo ao ano letivo 2012/2013, a U.Porto teve nesse ano 3895 estudantes e investigadores estrangeiros que representam 12,6% do total de estudantes da Universidade (destes, cerca de 46% continuam a ser estudantes de mobilidade, número que tem vindo a aumentar em termos absolutos¹⁷). O número de estudantes estrangeiros de grau na U. Porto foi de 1472 em 2012/2013, que representa cerca de 5% do número total de estudantes da nossa Universidade e 38% do total de estudantes e investigadores estrangeiros. A maioria dos estudantes estrangeiros está inscrita em programas de pós-graduação, sendo o número de estudantes estrangeiros de licenciatura e mestrado

¹⁶ Referimo-nos fundamentalmente à internacionalização da Educação. Podemos considerar que a investigação da U.Porto está há muito tempo internacionalizada, facto que resulta de muitos dos seus professores se terem doutorado em Universidades dispersas por todo o mundo, em diversas áreas científicas e normalmente em Escolas de grande qualidade. Este capital permitiu a inserção dos nossos investigadores e professores em redes de investigação internacionais, o que por si só tem facilitado o reconhecimento internacional da Universidade.

¹⁷ Deve-se sublinhar o bom trabalho feito pela U.Porto relativamente ao Programa Erasmus. Nos últimos 13 anos, a U.Porto envolveu 8120 estudantes em programas de mobilidade Erasmus. Em 2011/12 a percentagem de estudantes portugueses (do total de estudantes do Ensino Superior) que fez uma mobilidade Erasmus foi de 1.7%. No caso da Universidade do Porto essa percentagem foi de 3.8%. De acordo com os números da Comissão Europeia (http://ec.europa.eu/education/erasmus/doc920_en.htm), a Universidade do Porto tem ocupado nos últimos anos uma posição de destaque ao nível internacional, no que se refere à mobilidade Erasmus *Out*: 2007/08 (33ª posição), 2008/09 (24ª posição), 2009/10 (23ª posição), 2010/11 (28ª posição), 2011/12 (28ª posição). Entre 2007 e 2012, a Universidade do Porto foi sempre a primeira universidade portuguesa neste indicador. Relativamente à mobilidade *In*, no último ano de análise os estudantes Erasmus que procuraram a U.Porto foram provenientes de 29 países, sendo os maiores grupos de estudantes proveniente Espanha (229 estudantes), de Itália (135) e Polónia (122), os quais, no conjunto, perfizeram cerca de 55% dos estudantes europeus acolhidos na U.Porto. A França, Alemanha, Áustria, Bélgica, Luxemburgo, Países Baixos, Reino Unido e Suíça contribuíram com cerca de 22% dos estudantes e os países nórdicos (Suécia, Dinamarca, Finlândia e Noruega) com 3% confirmando um tendência de anos anteriores de atração de estudantes de países do antigo bloco de leste (246), que representam cerca de 28% do total dos estudantes que vieram para a U.Porto. Para maior detalhe, ver o Relatório de Internacionalização UP 2012-13.

integrado inferior ao de estudantes de mestrado e ao de estudantes de doutoramento estrangeiros. Estes últimos já representam 15% do total de estudantes de doutoramento da universidade. Do número total de estudantes estrangeiros de grau, a maioria (63%) proveio de países da CPLP.

A Internacionalização pode assumir maior relevância, dado que para Portugal a “Exportação dos Serviços de Educação” pode e deve ser tratada com especificidade, questão que o futuro Reitor da U.Porto deve trabalhar, em cooperação com outras Universidades portuguesas com forte potencial de internacionalização, com vista a sensibilizar o Governo. Na realidade, a exportação dos serviços de educação associada à internacionalização das Universidades portuguesas permitirá a obtenção de recursos financeiros importantes para o equilíbrio das contas públicas nacionais e para o desenvolvimento económico e social, através da utilização e rentabilização das capacidades e valências que o país detém no sector do ensino superior e da ciência¹⁸. Assim, a Internacionalização da nossa Universidade e do Ensino Superior Nacional é uma grande oportunidade para o país e para a Universidade do Porto. Para fundamentar esta posição e verificar a oportunidade da U.Porto se desenvolver nesta área, interessa analisar a evolução do setor dos Serviços de Educação Internacional nos últimos 20 anos e perspetivar o seu futuro.

Todos os indicadores mostram uma tendência de globalização do ensino superior, o que está a ocorrer de forma muito célere, tal como em muitas outras atividades da nossa sociedade. Verifica-se uma procura crescente no mundo por formações de nível superior, a que se junta um aumento exponencial nos últimos 30 anos da mobilidade de estudantes, que evoluiu de um pequeno grupo de elite para um fenómeno de massas. É uma tendência que está a ocorrer em várias regiões do mundo e que irá continuar a acentuar-se nos próximos anos, esperando-se que no ano de 2025 o número de estudantes em programas de mobilidade internacional possa atingir os 8 milhões anuais (Gibney, 2013)¹⁹. Entre 1985 e 2011, nos países OCDE, Rússia, China, África do Sul, Arábia Saudita e Brasil, o número de estudantes internacionais, i.e. indivíduos a estudar

¹⁸ A captação de estudantes estrangeiros permite aumentar a utilização da capacidade instalada nas instituições, potenciar novas receitas próprias, que poderão ser aplicadas no reforço da qualidade e na diversificação do ensino ministrado, com um impacto positivo na economia. Acresce a oportunidade criada pelo Decreto-Lei n.º 36/2014 de 10 de março que aprovou o novo Estatuto do Estudante Internacional que terá implicações importantes na internacionalização das Universidades portuguesas, nomeadamente nas políticas de vagas e de propinas para os estudantes estrangeiros. O novo enquadramento legal permite às instituições de ensino superior nacionais reforçar a sua capacidade de captação de estudantes estrangeiros através de concursos de acesso e ingresso nos ciclos de estudo de licenciatura e mestrados integrados geridos diretamente por estas. Os estudantes que vierem a ser admitidos através deste novo regime não serão considerados no âmbito do financiamento público das instituições de ensino superior, mas em contrapartida as instituições poderão fixar propinas diferenciadas, tendo em consideração o custo real da formação e os valores fixados noutras instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras (não podendo nunca ser inferiores à propina máxima fixada pela lei para o ciclo de estudos em causa).

¹⁹ Gibney, E. (2013). *A different World. Times Higher Education*, 31 January. London.

fora do seu país de origem, evoluiu de 1,1 milhões para 3,7 milhões, tendo no mesmo período, o valor das exportações associadas com a educação evoluído de 5 para 100 bilhões de dólares (McKinsey, 2013)²⁰.

Estes estudantes têm um impacto direto e indireto importante na atividade social e económica dos países que os acolhem, seja nas Escolas recetoras, como em atividades económicas relacionadas com a educação, nomeadamente em atividades extracurriculares de enriquecimento pessoal, como as aulas de línguas, música, dança ou o desporto e outras atividades de aprendizagem recreativas. Existe ainda um efeito económico positivo sobre os editores, fornecedores de *softwares* educativos, nas livrarias e um impacto indireto em inúmeras organizações com e sem fins lucrativos, como por exemplo, na assistência médica, restauração, mercado imobiliário e arrendamento, entre outras atividades.

Espera-se que até 2020, o número de estudantes estrangeiros em Portugal cresça entre 2 até 3,6 vezes (podendo atingir 56.000 a 101.000, consoante se mantenha o crescimento atual²¹ ou uma atração de estudantes estrangeiros mais agressiva²²), implicando que a atividade da exportação dos serviços de educação internacional possa atingir em Portugal valores entre 789 milhões de euros e 1.395 milhões de euros (McKinsey, 2013)²³.

Fazendo uma analogia com outros sectores de atividade económica e social e para se ter uma ideia da importância estratégica que a Educação Internacional pode ter na economia portuguesa e, em particular, na cidade e região, se Portugal captasse, em 2020, os 100.000 estudantes estrangeiros referidos na perspetiva mais agressiva do crescimento da internacionalização, o valor das exportações associadas seria cerca de 1.400 milhões de €uros, ou seja 2 vezes as exportações atuais de vinho, 1,7 vezes as exportações atuais de cortiça e 0,8 vezes as exportações portuguesas do sector do calçado (McKinsey, 2013, pp. 13).

²⁰ Este estudo mostra que existe uma concentração significativa na oferta internacional, mas ainda com muito espaço para crescimento do sector, na medida em que apenas 8 países (EUA, Reino Unido, Austrália, Alemanha, França, Canadá, Rússia e Japão) recebem 70% do total dos estudantes internacionais, ocupando Portugal a 27ª posição mundial recebendo 28.000 estudantes estrangeiros. A procura mostra também sinais de forte concentração, mas favorecendo nichos específicos, com 15 países a representar cerca de 36% dos estudantes internacionais, nomeadamente a China (12%), Índia (4,5%), Coreia do Sul (3%), Alemanha (2%) e Japão, França, Estados Unidos, Malásia, Canadá, Rússia, Marrocos, Turquia, Itália, Polónia e Hong Kong (cada um com cerca de 1%) distribuídos por licenciaturas (44%), Mestrados (40%), investigação (7%) e outros programas (9%) (McKinsey, 2013, pp. 3). Ver McKinsey & Company (2013), *Exporting International Education Services*, Nova SBE Conference, Lisbon July 4th.

²¹ O estudo assume o crescimento histórico dos estudantes: CPLP (1,9%/ano), outros países (15,4%/ano) e estudantes Erasmus (11,6%/ano) (McKinsey, 2013, pp. 12).

²² O estudo assume o seguinte crescimento de estudantes: CPLP (5%/ano), outros países e estudantes Erasmus (25%/ano) (McKinsey, 2013, pp. 12).

²³ O estudo assume um gasto médio de 13.100€/ano por estudante para suportar as despesas associadas com as propinas e com a estadia em Portugal e 9.480€ por estudante Erasmus (McKinsey, 2013, pp. 12).

Neste contexto, considera-se que a Internacionalização é talvez a maior oportunidade para que a U.Porto se desenvolva e garanta a sua sustentabilidade no longo prazo. Será necessário um esforço grande para se acompanharem as oportunidades a este nível. E estas, se forem devidamente aproveitadas, originarão em consequência, mudanças relevantes no funcionamento e na organização da Universidade. Interessa por isso, analisar formas alternativas de desenvolver a educação internacional e algumas das suas implicações:

- (i) **Acolher e integrar estudantes estrangeiros**
 - Impacto económico importante nas receitas de propinas e na atividade económica dos países recetores associadas com as despesas de alimentação e estadia dos estudantes estrangeiros;
 - Impacto social relevante resultante da integração do estudante estrangeiro na comunidade do país recetor e nos elos e laços que ficam para a posteridade, mesmo quando estes regressam ao país de origem;
- (ii) O **Campus fora do país** (*Campus Offshore*), quando as instituições estabelecem instalações em outros países para oferecerem Cursos e graus nesses países.
 - Impacto económico e social mais relevante no país onde a Universidade se instala;
 - Pode ser relevante no apoio a organizações do país de origem que pretendem elas próprias prosseguir estratégias de internacionalização;
 - Obriga a deslocações do corpo docente e possivelmente de outros trabalhadores e a contratações no mercado de trabalho local.
- (iii) A **cedência de licenças** (*Franchising*), quando se estabelecem acordos de cooperação com instituições locais dos países baseados nos currículos, nos conteúdos, no controlo de qualidade e na supervisão científica da instituição que cede o conhecimento.
 - Impacto económico associado às licenças;
 - Envolve risco de deterioração da reputação e imagem internacional, se a qualidade não estiver assegurada;
 - Obriga a deslocações do corpo docente e possivelmente de outros trabalhadores para apoio, aconselhamento e controlo das atividades locais.
- (iv) Cooperação internacional pela via de **programas conjuntos e/ou de duplas titulações**.

- Permite a complementaridade de valências e a obtenção de sinergias importantes a vários níveis, nomeadamente na qualidade da educação e da investigação, na reputação e nos custos;
- Pode ter impacto económico importante nas receitas de propinas e na atração de estudantes estrangeiros.

- (v) A **cedência de professores** para lecionar no exterior.
- Impacto económico associado ao serviço de docência exportado;
 - Obriga à deslocação do corpo docente.

Ações com vista ao crescimento da Internacionalização da U.Porto

Considero que a U.Porto tem condições de desenvolver um Programa de Ações agressivo com vista a obter um crescimento forte do número de estudantes estrangeiros a frequentar a nossa universidade.

Objetivo:

Até 2020 duplicar o número de estudantes estrangeiros de grau na Universidade do Porto.

Este objetivo justifica o desenvolvimento de uma **Equipa de Trabalho**²⁴ para refletir sobre o assunto, nomeadamente encontrando ou desenvolvendo os Cursos da U.Porto que podem ser oferecidos internacionalmente com este fim. Este aumento deve concretizar-se através da inscrição direta de estudantes nos programas de pré e pós-graduação, garantindo elevados níveis de exigência na admissão. Este objetivo não invalida, nem colide com o aumento de estudantes de mobilidade, através dos atuais programas e de outras parcerias a desenvolver. O crescimento forte da atividade de educação internacional na U.Porto pode exigir dispor de capacidade para contratar novos docentes e outros trabalhadores não docentes, nomeadamente estrangeiros, para que a capacidade de lecionar e dispor de serviços para os estudantes em línguas estrangeiras na U.Porto aumente²⁵. Esse desenvolvimento pode também ser uma via para começar o necessário rejuvenescimento dos docentes da U.Porto.

Assim propõem-se:

²⁴ A experiência da FEP neste domínio foi muito positiva ao desenvolver várias Equipas de Trabalho que ajudaram a refletir e a implementar objetivos ambiciosos e a acompanhar algumas mudanças na organização, resultado e consequência de se atingirem esses objetivos.

²⁵ A captação e desenvolvimento desta procura será também uma via de ocupar e rentabilizar a capacidade excedentária em algumas áreas fruto dos edifícios e equipamento instalados recentemente na Universidade.

- Aumentar o número de Universidades parceiras da U.Porto, garantindo a reputação das escolas envolvidas e definindo os critérios de qualidade para uma Escola Parceira da U.Porto.
- Selecionar os parceiros estratégicos para a internacionalização em 3 áreas geográficas fundamentais: países da lusofonia, países latino-americanos e resto do mundo²⁶.
- Melhorar as condições físicas de acolhimento aos estudantes estrangeiros, nomeadamente nas residências universitárias detidas pela UP.
Nesta matéria, a U.Porto deve desenvolver conversações com a Câmara Municipal do Porto, com a Sociedade de Reabilitação Urbana e eventualmente com instituições bancárias (no mercado de arrendamento) para garantir boas condições de acolhimento na cidade, em zonas com boas acessibilidades e centrais, contribuindo os estudantes para o seu dinamismo.
- Desenvolver Programas de Comunicação e Marketing dirigidos a países e regiões alvo para atrair estudantes estrangeiros e exponenciar os efeitos de recomendação, passa-palavra e desenvolvimento da reputação da U.Porto nesses países e regiões.²⁷
Estes programas de comunicação e marketing não invalidam outros que sejam concertados com as Universidades portuguesas como se verá adiante.
- Criação de condições administrativas e logísticas para facilitar o crescimento de estudantes internacionais na U.Porto, nomeadamente sugerindo a criação em todas as Faculdades um **Gabinete do Estudante Estrangeiro** (*International Student Office*) responsável pelo acolhimento e serviço aos estudantes estrangeiros (simultaneamente articulado com os Serviços Académicos Locais e com o Gabinete de Internacionalização da U.Porto)²⁸.

²⁶ Vale a pena referir que em acordo com o Documento de orientação estratégica da U.Porto sobre a Cooperação deve haver espaço para duas dimensões fundamentais de internacionalização: primeiro, a internacionalização de que a Universidade precisa para se colocar entre as melhores a nível mundial; e, segundo, a internacionalização que se inscreve na cooperação para o desenvolvimento, em particular com o mundo da Lusofonia.

²⁷ A proposta internacional da U.Porto tem um grande valor como mostra a retatividade e atração de estudantes estrangeiros nos últimos anos. Falta agora desenvolver condições para melhorar a atração dos estudantes estrangeiros, nomeadamente através de Programas e Cursos mais dirigidos para esses públicos, ou mesmo Cursos especificamente dirigidos para os estudantes internacionais. A experiência da Faculdade de Economia com os primeiros Programas da Universidade do Porto totalmente lecionados em inglês mostra o sucesso que é possível ter com políticas especificamente dirigidas a estes estudantes.

²⁸ Agilizando questões académicas e outras que facilitem a vida aos estudantes estrangeiros, nomeadamente relacionadas com Vistos, Permissões de trabalho para estudantes estrangeiros, serviços de saúde, serviços bancários, alojamento, atividades extra curriculares, oportunidades de carreira, etc.

- Criação de um **projeto de língua** inglesa para todos os trabalhadores da U.Porto, adaptado à categoria profissional de cada um, exigências e disponibilidade para a aprendizagem²⁹. Considera-se fundamental que todos os trabalhadores da U.Porto (docentes ou não docentes) possam ter acesso a cursos de língua inglesa, que lhes permita envolverem-se nos projetos de internacionalização da Universidade, elevando-se desde logo também o padrão de qualidade e exigência na U.Porto.³⁰
- Numa ação concertada no seio do CRUP, propor ao Governo Português desenvolver políticas de apoio à promoção e crescimento do número de estudantes estrangeiros em Portugal como fonte de receitas associadas a um setor com grande potencial exportador e, por isso, com efeitos muito positivos na economia nacional.
- Da mesma forma, numa ação concertada no seio do CRUP, propor às outras Universidades portuguesas uma ação conjunta em países estrangeiros selecionados com vista a aí se apresentarem propostas conjuntas sobre a

²⁹ A experiência da FEP é também interessante a este nível. Com vista a aumentar a atratividade da escola no plano internacional desenvolveu-se um “Programa Política de Língua da FEP” que constituiu um instrumento de suporte fundamental à estratégia de internacionalização e às mudanças estruturantes ambicionadas a médio prazo na Faculdade. A Política de Língua na FEP tem, nesta fase, como prioridades: (i) apoiar os estudantes, docentes e colaboradores não-docentes da FEP na aquisição de competências de língua inglesa; (ii) promover a comunicação em língua inglesa, tornando-a um mecanismo interiorizado na cultura organizacional da escola, desde o atendimento dos serviços às suas ferramentas de comunicação. Nesse sentido, as prioridades foram: (i) fazer o diagnóstico dos conhecimentos de língua dos colaboradores docentes e não-docentes da FEP; (ii) fazer o diagnóstico à entrada a todos os estudantes com nível obtido e sugestão do nível de aperfeiçoamento adequado para formação; (iii) oferecer cursos de inglês para estudantes, colaboradores docentes e não docentes e incentivar colaboradores não-docentes a frequentarem ações de formação do Plano Geral de Formação Interno da UP.

³⁰ Sobre esta questão interessa ainda referir que se considera que a Universidade deverá encontrar as formas mais adequadas de valorização da língua portuguesa e da língua inglesa na definição da sua estratégia (eventualmente o castelhano pode também ser equacionado no longo prazo como língua da Universidade). Consideramos que face aos desafios colocados à Universidade ambas as línguas serão a prazo, línguas de trabalho da Universidade. Nesse sentido considera-se estratégico a:

- 1) Valorização da língua portuguesa, pela:
 - (i) Utilização regular da língua portuguesa nas rotinas de trabalho diário da U.Porto;
 - (ii) Criação de condições que possibilitem aos estudantes estrangeiros a aquisição e desenvolvimento de competências na língua portuguesa (este esforço deve ser entendido no contexto dos desígnios de universalização da nossa língua, mas também como uma mais valia para os estrangeiros que adquiram essa proficiência).
- 2) A Universidade deve ainda adotar orientações que promovam o reforço do uso do inglês como língua de trabalho na U.Porto. Em consonância com estas recomendações, a Universidade deverá elaborar um portfólio com a oferta formativa disponibilizada em língua inglesa. Este portfólio por si só, promoverá um encorajamento para que um número crescente de escolas e cursos da U.Porto o venham a integrar.

Oferta de Portugal como país particularmente atrativo para acolher estudantes internacionais com base em³¹:

- Qualidade do ensino superior português e dos seus cientistas;
 - Baixo custo de vida aí em Portugal face a outros países Europeus e relação qualidade-preço dos custos do ensino superior português (ainda que com propinas a preço de custo para os estudantes estrangeiros);
 - Outras dimensões de Portugal igualmente atrativas no contexto internacional: a cultura, a história, o estilo de vida, o clima, as infraestruturas e equipamentos à disposição dos residentes, a segurança, etc.
- Proposta de Oferta do Norte de Portugal em consórcio com a UMinho e UTAD, considerando as especificidades da atração da Região e das três Universidades em articulação com os outros atores sociais, políticos e empresariais da região, em particular no Noroeste Ibérico.
 - Trabalhar em estreita colaboração com as Embaixadas Portuguesas no estrangeiro e com a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) na promoção e divulgação da Universidade e do seu portfolio de Programas Internacionais e na aproximação e captação de estudantes estrangeiros nesses locais.
 - Conseguir que a U.Porto participe nas missões da AICEP ao exterior;
 - Participar e colaborar com a AICEP e outras organizações para atrair para Portugal centros de desenvolvimento tecnológico e de conhecimento avançado vindos de grandes grupos empresariais para promoção do emprego altamente qualificado e da investigação aplicada;
 - Propor a AICEP um programa de atração de estudantes estrangeiros para o país explorando a qualidade do ensino superior e o ambiente em Portugal (história, cultura, clima, hospitalidade e custo de vida).
 - Em acordo com a proposta apresentada mais à frente relativa às Ofertas da U.Porto de Cursos e Programas para estudantes estrangeiros a desenvolver em português, inglês e castelhano para regiões específicas, estabelecer prioridades e políticas de atração segmentadas e dirigidas a esses alvos, considerando: Propostas e propinas diferenciadas em função dos custos de formação associados, da oferta nessas regiões, das condições sociais e das preferências da U.Porto, considerando as afinidades culturais, a exposição multicultural e

³¹ Tal como em tempos a FLAD, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, fez para incentivar o recrutamento das Universidades portuguesas nos EUA. Sobre esta questão, ver por exemplo, <http://www.studyinportugal.net/pt>.

internacional, a competitividade de custos, a distância física, cultural e política, as parcerias e agentes locais, etc.³².

- Refletir sobre o **desenvolvimento da Educação em língua portuguesa** para o espaço da **lusofonia**, em **língua castelhana** para o espaço **latino-americano** e em **língua inglesa** para todo o **mundo**, utilizando novas tecnologias nomeadamente de *E-learning* e cursos online abertos e massivos (abreviatura em língua inglesa, MOOC) e estabelecendo acordos e parcerias internacionais que permitam aumentar o número de duplas titulações e de programas conjuntos internacionais da U.Porto, assegurando sempre os critérios de qualidade a definir.

A **Equipa de Trabalho** referida atrás deve refletir sobre esta questão, nomeadamente propondo um **“Conselho Consultivo para a Internacionalização”**.

Interessa desenvolver a cooperação com os países de língua portuguesa. Apesar da elevada reputação e tradição de cooperação que a U.Porto tem no espaço da lusofonia, a Universidade pode desenvolver muito a sua atividade com os povos destes países e regiões, em particular se atuar como plataforma de ligação entre a Europa e essas regiões. Contudo, o desenvolvimento de Programas em português para estrangeiros deve considerar não só o espaço da lusofonia, mas também os países em desenvolvimento, por exemplo a China e a Índia entre outros, que estão a fazer um forte investimento na expansão das suas universidades e dos seus sistemas de ensino superior, onde a língua portuguesa tem assumido uma importância crescente, oportunidade que a U.Porto não deve desperdiçar na sua estratégia de cooperação internacional.

- Analisar as implicações do Decreto-Lei n.º 36/2014 de 10 de março que aprovou o novo **Estatuto do Estudante Internacional** na Internacionalização da U.Porto, nomeadamente nas **Políticas de Vagas e de Propinas para os Estudantes Estrangeiros**. A nova lei criou meios legais que permitem às instituições de ensino superior nacionais reforçar a sua capacidade de captar estudantes estrangeiros através de um concurso nacional de acesso e ingresso no nos ciclos de estudo de licenciatura e integrados de mestrado, geridos diretamente por estas.

Os estudantes que vierem a ser admitidos através deste novo regime não serão considerados no âmbito do financiamento público das instituições de ensino superior, mas em contrapartida as instituições poderão fixar propinas

³² Em teoria fazem sentido estratégias de marketing e comunicação adaptadas a cada país ou região considerando, por exemplo, a lusofonia, os países africanos, os países latino americanos, o leste da europa, a europa ocidental, a Espanha, etc. com mensagens segmentadas de acordo com as preferências e perceções desse países.

diferenciadas³³, tendo em consideração o custo real da formação e os valores fixados noutras instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras, não podendo nunca ser inferiores à propina máxima fixada pela lei para o ciclo de estudos em causa, cf. o art. 9º do DL n.º 36/2014 de 10 de março.

- Em colaboração com a Faculdade de Letras, criação de um **Centro de Traduções da U.Porto** profissional que reveja para todo o tipo de documentação emitida centralmente (na Reitoria) ou localmente (por Faculdade), que poderá eventualmente dar apoio a Revisões Técnicas de artigos científicos já escritos em língua inglesa.
- Necessidade de adaptar e desenvolver o **Sigarra** para língua inglesa como língua de trabalho plena da Universidade, incluindo os processos administrativos, académicos e logísticos das diversas Faculdades da U.Porto (e a prazo, eventualmente também a adaptação para a língua castelhana)³⁴.
- Desenvolver a **Semana Internacional da U.Porto** (*International Week at the U.Porto*) para trazer à Universidade docentes, investigadores e outros trabalhadores de outros países.
- Desenvolver em parceria com a Câmara Municipal do Porto e outras entidades da região, a Semana ou o **Dia do Estudante Estrangeiro** com vista a sensibilizar a cidade e a região para a importância destes estudantes para o país.
- Dinamizar a **rede de embaixadores U.Porto** no estrangeiro em colaboração com as Faculdades.
- Desenvolver as parcerias, acordos e protocolos de cooperação que permitam potenciar a rede de embaixadores a criar no estrangeiro, garantindo estágios e sobretudo oportunidades de recrutamento internacionais³⁵.
- Desenvolver eventos *Alumni* em estreita colaboração com as Embaixadas Portuguesas no estrangeiro como forma de desenvolver a influência para a internacionalização em países com interesse³⁶.

³³ Para os estudantes internacionais oriundos dos países africanos de expressão oficial portuguesa será criado um programa especial de bolsas de estudo pelo Governo (Cf. o DL n.º 36/2014 de 10 de março).

³⁴ Interessa urgentemente resolver esta questão que tem colocado imensos problemas à Universidade, por exemplo, no processo de internacionalização rápido que ocorre na FEP.

³⁵ A este título é muito interessante mencionar as oportunidades criadas pela AIESEC e pela Rede QTEM, o que permite aos estudantes a realização de estágios internacionais em empresas e organizações de todo o mundo que patrocinam a rede.

³⁶ A FEP tem uma experiência muito interessante nesta dimensão, tendo desde 2010 desenvolvido já vários eventos desta natureza em Madrid e Londres.

- Desenvolver em toda a Universidade com acompanhamento das Academias de Competências a experiência relativa aos Estágios Internacionais da AIESEC (*Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*).
- Desenvolver a procura de Programas de Mobilidade, seja em Programas Erasmus+ e Erasmus Mundus ou em outras oportunidades que possam surgir.
- Desenvolver políticas que fomentem o crescimento da mobilidade internacional *In e Out* em todas as Faculdades, em particular nos cursos de mestrado e doutoramento onde esta prática é mais recente.
- Estudar a possibilidade de alguns Cursos incluírem a Mobilidade *Out* como obrigatória, nomeadamente nos Programas Conjuntos e de Duplas Titulação. Esta possibilidade pode ser particularmente relevante em Cursos que visem o desenvolvimento de competências associadas à exposição multicultural, línguas, relações internacionais, negócios internacionais ou internacionalização, entre outras.
- Desenvolver e valorizar a atividade dos Coordenadores de Mobilidade por áreas e países já devidamente implementadas em algumas Faculdades da U.Porto. O Gabinete de Internacionalização deverá promover a partilha de experiências e contactos na mesma região.
- Facilitar e fomentar o acesso a redes de educação e de investigação internacional, promovendo a exposição de trabalhos dos docentes da U.Porto, estudantes e investigadores em concursos e conferências internacionais e estimulando as Faculdades a canalizarem verbas orçamentais, para apoio em particular à participação dos estudantes da U.Porto em competições internacionais de elevada reputação³⁷.
- Apoiar e reforçar a realização de eventos, nomeadamente Competições Internacionais de Estudantes ou conferências internacionais na cidade do Porto, em articulação com as instituições da região.

³⁷ A Faculdade de Economia tem estimulado muito a participação dos seus estudantes em competições internacionais. Com esse fim tem dado apoio aos Clubes integrados na sua Academia de Competências. A participação em Provas Internacionais de Casos de Gestão é um bom exemplo, o que tem permitido disputar competições frente às melhores Escolas de Gestão do mundo com vitórias da U.Porto. Outro exemplo, a Sociedade de Debates tem tido apoio logístico da Faculdade e também tem vencido competições internacionais reputadas.

- Apoiar as Faculdades no relacionamento com as entidades responsáveis pela elaboração de *rankings* do ensino superior, tentando contribuir para uma adequação de procedimentos e cumprimento de indicadores indispensáveis para o reconhecimento da Universidade e das várias escolas que a compõem³⁸.
- Para a prossecução de todos estes objetivos será fundamental repensar e reforçar o papel do **Gabinete de Internacionalização** da U.Porto no relacionamento com o exterior e com as várias Faculdades com vista a: (i) promover e obter apoio na concretização de acordos e protocolos de cooperação com entidades estrangeiras; (ii) conhecer bem os programas de apoio à cooperação com universidades estrangeiras; (iii) promover ações para captar mais estudantes estrangeiros; e (iv) participar em mostras e feiras internacionais de educação.

³⁸ A Universidade não pode ser naturalmente gerida e orientada em função dos *Rankings*. Estes necessitam de ser analisados com precaução, em particular no que se relaciona com os índices de empregabilidade e remuneração dos ex-estudantes ou com os resultados de investigação, muitas vezes adulterados por políticas de publicação dos docentes e investigadores sem benefício a longo prazo para a academia por não fazerem “Escola” ou pela investigação ser feita à distância sem qualquer relação com a Educação. Contudo, a participação e exposição da U.Porto nos *Rankings* é fundamental para facilitar o processo de internacionalização da Universidade, através do seu reconhecimento internacional e, em particular, para facilitar a celebração de parcerias e alianças com Universidades de qualidade e desenvolver a atração de estudantes, docentes e investigadores de excelência que no geral decidem as suas opções com base nos *rankings* internacionais. Por isso, torna-se indispensável aperfeiçoar a compreensão dos mecanismos subjacentes aos *Rankings* para desenvolver o potencial da exposição da Universidade nos indicadores internacionais mais importantes do ensino superior e da ciência.

5.2. Reforço e reafirmação da U.Porto na Educação

Pretende-se com este Projeto para a U.Porto dar maior centralidade à educação e formação na Universidade, sem descurar a consolidação da investigação de qualidade que se faz na Universidade. O objetivo fundamental consiste em perseguir a excelência em todos os níveis de formação, adequando-a à diversidade de públicos e integrando-a com a investigação. Em estreita sintonia, é indispensável atrair os melhores estudantes do País e do Noroeste Ibérico, com incorporação crescente de estudantes estrangeiros de qualidade, em particular nos cursos de 2º e 3º ciclo.

Agora que a maioria da formação da Universidade do Porto está “mais estabilizada” no que se relaciona com a adequação dos planos de estudo às exigências do Processo de Bolonha e após a submissão de todos os planos à acreditação nacional pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), exige-se uma **análise crítica da oferta da UP** com vista à excelência da formação. Uma primeira reflexão sobre esta oferta possibilita desde já a identificação de vários vetores de melhoria.

No que respeita à dimensão internacional, a posição da U.Porto na formação superior em Portugal permite à Universidade ambicionar uma **posição de destaque agora a nível internacional**, nomeadamente recrutando aí estudantes e projetos de investigação como se defendeu atrás. A formação pré e pós-graduada, nomeadamente o nosso Portfolio de Licenciaturas, Mestrados e Doutoramentos oferece a garantia de crescimento na generalidade das áreas desde que se reforce a oferta da Universidade em língua inglesa com vista a educarmos jovens de todo o mundo.

Outro dos investimentos fortes da U.Porto deverá ser na estimulação da **melhoria e racionalização da formação** em geral, e em especial no 1º ciclo, considerando que um 1º ciclo com estudantes de qualidade excelente ajudará também a desenvolver e sustentar um 2º e 3º ciclos de excelência. O desenvolvimento da cultura geral dos seus estudantes, em particular no 1º Ciclo, pode ser uma marca diferenciadora de uma formação de banda larga, capitalizando por esta via os recursos e as capacidades da Universidade o que, em simultâneo, facilitará uma gestão mais eficiente e a racionalização da sua estrutura humana. Pretendemos enriquecer a formação de base teórica fundamental, flexibilizando mais os currículos do 1º Ciclo, em benefício de uma formação transversal nas áreas artísticas, humanísticas, sociais e nas ciências e engenharias. Por isso, considera-se indispensável desenvolver uma **Reforma Educativa no 1º ciclo** que possibilite transversalmente a introdução de disciplinas de qualquer área como parte integrante dos currículos educativos, com os objetivos de:

- (i) Desenvolver a cultura geral do diplomado da U.Porto; e
- (ii) Fomentar uma maior mobilidade social dos estudantes da UP como consequência dessa formação de carácter mais geral e menos

instrumental, ainda que à partida pareça penalizadora da empregabilidade.

Por outro lado, torna-se ainda indispensável desenvolver transversalmente na Universidade projetos de desenvolvimento pessoal, social e ético dos estudantes para qualquer Ciclo de estudos que treinem e desenvolvam as suas competências pessoais e sociais que apelem para visões sistémicas e éticas, para conhecimentos sobre a gestão da mudança, resolução de problemas, empreendedorismo, inovação, criatividade, cidadania e responsabilidade social. Estas competências são facilitadoras da aprendizagem em geral, desenvolvem atitudes empreendedoras, como a criatividade, a iniciativa ou a responsabilidade potenciando comportamentos muito valorizados nas empresas e noutras organizações sendo facilitadores da integração dos estudantes no mercado de trabalho. O desenvolvimento de competências pessoais, sociais e éticas pode ser integrado em unidades curriculares específicas colocadas à disposição dos estudantes de forma transversal na Universidade e em atividades extracurriculares colocadas também à disposição dos estudantes, que devem ser reconhecidas, incentivadas e valorizadas pela U.Porto, nomeadamente através da integração no Suplemento ao Diploma e na atribuição de ECTS a programas extracurriculares devidamente estruturados sob coordenação das Faculdades e cumprindo os seus padrões de exigência próprios e específicos.

Nessa sequência propomos criar uma **Academia de Competências na Universidade**, com gestão competente e profissional, liderada por pessoas da área Comportamental, nomeadamente de Psicologia e outras relacionadas, com o objetivo principal de complementar a formação dos estudantes através de atividades extracurriculares que permitam o seu desenvolvimento pessoal, social e ético. As Academias de Competências Locais podem integrar vários organismos estudantis das Faculdades que desenvolvem atividades extracurriculares para os próprios estudantes. Interessa salientar que os vários Clubes integrados nas Academias de Competências são organizados e liderados pelos próprios estudantes sob a coordenação das Faculdades. Assim para concretizar este objetivo será incentivada a criação de Academias de Competências nas várias Faculdades ou em grupos de Faculdades (por exemplo uma Academia por Pólo da U.Porto)³⁹.

³⁹ A Academia de Competências foi uma iniciativa notável que recentemente distinguiu internacionalmente a FEP. A ideia surgiu na candidatura a Diretor da FEP, em 2010, tendo depois como consequência sido criada a Academia de Competências FEP. Dado o sucesso da iniciativa, recentemente outras Faculdades da U.Porto mostraram interesse em replicar o Projeto na senda dos excelentes resultados obtidos. A criação da Academia de Competências da FEP visou dinamizar as atividades extracurriculares dos estudantes e apoiar a sua exposição em competições nacionais e internacionais de vários tipos, como as Competições Internacionais de Casos de Gestão e os Concursos de Debates ou de outra natureza. Através desta estrutura a FEP valoriza e reconhece as atividades extracurriculares dos estudantes que são assim estimuladas e monitorizadas através dos vários Clubes integrados na Academia de Competências organizados e liderados pelos próprios estudantes sob a coordenação da Faculdade. Estas atividades permitem aos estudantes uma aprendizagem e experiência que se tem revelado

As Academias de Competências, cuja constituição será sugerida às UOs, terão o apoio de uma Academia de Competências U.Porto, e deverão ser coordenadas por estruturas de serviços técnicos das Faculdades com apoio da Reitoria, que coordenarão as atividades extracurriculares dos Clubes de Estudantes em várias áreas de formação com interesse para cada Faculdade⁴⁰.

determinante na sua formação e tem permitido com muito sucesso a aproximação dos estudantes ao mercado de trabalho, além da sua exposição e participação em eventos nacionais e internacionais de múltiplas naturezas. O balanço é claramente positivo e não nos restam dúvidas que a Academia de Competências é atualmente um instrumento decisivo para preparar convenientemente os estudantes da Faculdade para a sua vida futura.

⁴⁰ A título ilustrativo refere-se a estrutura da **Academia de Competências da FEP** onde estão integrados 6 Clubes de Estudantes, dinamizados e geridos por eles próprios, sob coordenação de técnicos superiores da Faculdade (neste momento 5). Estes **Clubes de Estudantes** desenvolvem várias atividades que os ligam à comunidade externa e exploram oportunidades de experiências de participação acompanhada, com a lógica subjacente de desenvolvimento “*learning by doing*” (aprender fazendo). Os vários Clubes foram criados com missões e objetivos diferentes, sendo todos geridos e acompanhados pela direção da Academia de Competências, a fim de garantir que as diferentes atividades estão em linha com a missão de cada grupo e integradas na estratégia global da FEP, permitindo ainda a obtenção de sinergias entre diferentes grupos de estudantes:

Grupos da Academia de Competências da FEP

Grupo	Missão	Alguns projetos/Atividades
EXUP- Experience Upgrade Program	Desenvolvimento de projetos dentro e fora FEP; Desenvolvimento de competências através da formação; Monitorização do desenvolvimento de competências dos membros através do percurso no EXUP.	- Consultoria a ONG's e IPSS's - Feira do Voluntariado - Tutoria a Estudantes Estrangeiros - Voluntário por um dia - Fóruns EXUP - Meetings/ Formações para membros
FEP Finance Club	Melhoria do sucesso profissional dos estudantes do Mestrado em Finanças; Aproximação ao mercado de trabalho, trabalho em equipa, desenvolvimento pessoal, o aprofundamento de conhecimentos.	- Weekly Reports - Monthly Articles - Research Meetings - Finance Meetings - CV Check - Business Trips - FEP Trading Cup
FEP First Connection	Aproximação dos estudantes da FEP à realidade empresarial, proporcionando um contato direto com as empresas e seus profissionais.	- Visitas a empresas - FFC Afterworks - One Day With
FEP International Case Team	Resolução e apresentação de estudos de caso; Treino para competições internacionais; Alargamento da experiência dos estudantes na resolução de casos de estudo.	- Participação em competições internacionais de resolução de casos de estudo - Co-organização da FEP-U.Porto ICC 2013
StartUpBuzz	Promoção de competências de empreendedorismo na comunidade FEP; Apoio no desenvolvimento de novas ideias de negócios; Promoção da networking entre empresários; Promoção de contactos e experiências profissionais, com curta duração, em start-ups.	- Buzz Arena - Buzz Café - StartUp Internship - Buzz Sessions

A análise crítica da oferta de formação deve inevitavelmente focar a **dimensão pedagógica**, essencial à aprendizagem. Será importante desenvolver as reformas efetuadas relacionadas com o Processo de Bolonha, nomeadamente inovando nos métodos de ensino-aprendizagem e estimulando a atitude proactiva do estudante no processo de aprendizagem pelo uso de trabalho fora da sala de aula, o trabalho em grupo, a apresentação oral de trabalhos, a reflexão e discussão crítica em aula, entre outras.

As potencialidades tecnológicas obrigam também a uma crescente adaptação e ao desenvolvimento **do ensino à distância**. O estabelecimento de um modelo de ensino não presencial suportado por tecnologia, designado de *e-learning* ou ensino eletrónico, é importante para acompanhar o desenvolvimento das tendências internacionais no ensino superior. Estando o país dotado das infraestruturas de rede com comunicações de elevado desempenho na ligação RCTS - Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade - e estando a U.Porto munida das capacidades de computação, armazenamento e distribuição de conteúdos, é imperativo dar um salto qualitativo e avançar para uma oferta educativa integrada em ambiente de *e-learning*, em paralelo ao modelo ensino-aprendizagem presencial existente.

O ensino à distância, seja ele de comunicação síncrona ou assíncrona, tem sido a mais recente via de expansão das universidades mais prestigiadas no mundo, e a U.Porto deve ampliar o seu raio de ação em Portugal e projetar a sua intervenção também nos países de língua portuguesa e da América Latina, sem esquecer a possibilidade de o fazer também em língua inglesa para o mundo. Sendo que a U.Porto tem sido um caso de sucesso na implementação de uma abordagem de *b-learning* (*blended-learning*), articulando ensino presencial com a distância, deve aproveitar todo o conhecimento e experiência conseguido para avançar para uma via eletrónica, captando outros interessados que não pelos mecanismos tradicionais.

Num mundo em acelerada mudança, com desequilíbrios sociais cada vez mais marcados, a oferta formativa à distância abre horizontes cumprindo, também a U.Porto com a sua função social. A flexibilidade de horário, a disponibilidade de informação independentemente do lugar, o contacto com a riqueza multicultural que a frequência deste tipo de cursos permite, não são possíveis de encontrar num ensino presencial. Devem ser lançadas unidades curriculares independentes e, após consolidação, equacionar mesmo a oferta de cursos. Esta forma de ensino permite a personalização de conteúdos, adequabilidade ao ritmo de aprendizagem do estudante, possibilidade de formação a um elevado número de estudantes a custo baixos. Permite ainda a diversificação da oferta formativa, pois os cursos não têm de ser necessariamente uma

réplica dos presenciais; deverão até ser tópicos alternativos ou de rutura com os tradicionais. Sugere-se, pela atratividade e profissionalização que podem trazer, cursos desenvolvidos pela U.Porto em parceria com empresas e outras instituições em áreas específicas.

Tenha a Universidade a capacidade de ultrapassar as barreiras que possam existir a este desiderato, como de contabilizar em ECTS das horas de contacto. Tenham os docentes e funcionários a capacidade de criarem e de se adaptarem a esta nova realidade tecnológica, e a U.Porto destacar-se-á novamente no panorama das Universidade portuguesas.

A reforma educativa⁴¹ aqui proposta permitirá a modernização dos Ciclos de Estudo da U.Porto, tarefa que exigirá, motivar e mobilizar toda a comunidade da Universidade. São várias ações que seguidamente se apresentam e que permitirão atingir estes objetivos. Estas ações complementam-se e visam o reforço e centralidade da U.Porto na educação e formação.

5.2.1. Internacionalização da educação

- Desenvolvimento de um Portfolio Internacional de Cursos da U.Porto com Programas de Graduação e Pós-graduação internacionais:
 - i. Lecionados em língua inglesa para estudantes de todo o mundo (com o estudo das áreas geográficas a privilegiar);
 - ii. Lecionados em língua portuguesa para Portugal e para a Comunidade de Países e Regiões de Língua Portuguesa (CPLP, onde se devem incluir Goa, Macau e outras regiões do mundo onde se fale português ou marcadas pela cultura portuguesa);
 - iii. Apresentar um Projeto MOOCs e de E-learning, eventualmente em parceria com algumas Universidades estrangeiras para o lançamento de pelo menos 3 projetos internacionais MOOCs e de E-learning para teste:
 1. Um em língua português dirigido para Portugal e CPLP;
 2. Um em língua castelhana para a América Latina e toda a comunidade falante de Espanhol;
 3. Um em língua inglesa para todo o mundo;

⁴¹ Considera-se com esta reforma que será tão importante o estudante deter conhecimentos técnicos, como ter capacidade de argumentação, de reflexão crítica ou por exemplo, conhecer História e Geografia, mas também deter comportamentos empreendedores, de cidadania, potenciadores do olhar para o mundo, lidar com os outros, com as coisas e com os problemas. Ser capaz de inovar, de ter iniciativa e conviver com a mudança. Poder ser um catalisador da criação de algo e da alteração de processos facilitadores da mudança indispensáveis para o mundo evoluir.

- Pretende-se criar condições transversais para encontrar um conjunto de Licenciaturas (1º Ciclo) da U.Porto, novas e/ou existentes, para serem lecionadas em inglês, a partir do 1º ano, já em 2015/16, e assim sucessivamente.
- Verificar que Programas de Mestrados (2º Ciclo) da U.Porto podem incorporar o Portfolio Internacional e serem integralmente lecionados em língua inglesa⁴².
- Dinamizar a oferta formativa da UP nos Doutoramentos (3ºs Ciclos), introduzindo o inglês como língua de trabalho do 3º Ciclo destinando claramente os Programas Doutorais da U.Porto para estudantes portugueses e estudantes estrangeiros de todo o mundo⁴³.
- Desenvolver oferta de Programas Internacionais de 1º e 2º ciclo envolvendo parcerias entre diversas UOs da Universidade do Porto, tentando estabelecer acordos de duplas titulação com Universidades de referência internacional nas suas áreas específicas e tirando partido das possibilidades de financiamento no âmbito do Programa Erasmus⁺. Se adequado e possível, com potenciais empregadores que possibilitem carreiras profissionais.
- Incentivar claramente a internacionalização da oferta de formação pós-graduada (2º e 3º ciclos), através do corpo de estudantes, de docentes estrangeiros e desenvolvendo parcerias de dupla titulação e acordos com potenciais empregadores.
- Estimular o aumento do número de disciplinas lecionadas em inglês, nomeadamente criando incentivos na contabilização do serviço docente lecionado nessa língua.
- Equacionar propor a existência de semestres letivos no exterior (1 ou 2 semestres), i.e. fora do país, em determinados cursos que claramente preparem estudantes para carreiras internacionais e para a diversidade cultural do mundo.
- A prazo pode-se considerar ainda a inclusão de Cursos não conferentes de grau, nomeadamente Cursos de Verão, Formação Executiva e Cursos relacionados com Universidade Sénior.

⁴² Na FEP conseguiu-se que em apenas 2 anos fossem oferecidos 6 programas de mestrado totalmente lecionados em inglês com resultados muito animadores.

⁴³ Poderão ser justificadas exceções para determinados Cursos de Doutoramento funcionarem em língua portuguesa, como por exemplo, aqueles que se relacionem com a língua e cultura portuguesa.

- Pode ainda estudar-se a prazo a Oferta de Cursos em castelhano para incluir no Portfolio Internacional da U.Porto.

5.2.2 Desenvolvimento e racionalização da educação

- Apoiar e dinamizar o processo de acreditação nacional e internacional de todas as Escolas e cursos da U.Porto.
- Reformar e racionalizar a oferta formativa da UP através de uma Comissão que inclua os Diretores de Faculdades, personalidades externas de referência na área da educação e empregadores⁴⁴:
 - i. Introduzir nos cursos de Licenciaturas (1º Ciclo) a possibilidade (ou obrigatoriedade) de se efetuar um número mínimo e máximo de disciplinas (ECTS) das diferentes áreas científicas e, em particular, das Artes, Humanidades e Ciências Sociais (por exemplo, um mínimo de 12 ECTS e um máximo de 30 ECTS).
 - ii. Introduzir em todos os Ciclos de Estudo a obrigatoriedade de se efetuar um número mínimo e máximo de disciplinas (ECTS) relacionadas com o desenvolvimento de competências pessoais e sociais com temáticas que apelem para visões sistémicas e éticas, para conhecimentos sobre a gestão da mudança, resolução de problemas, empreendedorismo, inovação e criatividade.
 - iii. Equacionar esta reforma revisitando as estruturas dos Cursos no sentido de harmonizar políticas e, em particular, critérios transversais que promovam poupanças de recursos, racionalização e obtenção de sinergias transversais às UOs da Universidade⁴⁵.

⁴⁴ Para lá da do natural envolvimento do CCMEUP (Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto) considera-se interessante envolver personalidades externas e os próprios Diretores das Faculdades. A título ilustrativo, refere-se que se consideraria muito positivo envolver nessa Comissão personalidades da sociedade civil que têm emitido opinião sobre a educação, nomeadamente universitária, como por exemplo, António Barreto ou Eduardo Marçal Grilo, entre outros.

⁴⁵ Dinamizar e apoiar a racionalização da oferta da U.Porto, em particular nos 2ºs e 3ºs ciclos, com a introdução de critérios claros e objetivos. Deve-se referir que muitos cursos nasceram fruto de iniciativas empreendedoras individuais de vários docentes da Universidade, pelo que será pertinente rever a oferta de programas geral da U.Porto, tendo em consideração a procura e as necessidades do meio onde estamos

- iv. Fomentar e racionalizar a adequação dos ECTS, clarificando a relação entre “cargas de trabalho” e “competências adquiridas”, adequando as horas letivas/semana, vendo os valores praticados nas melhores Universidades do mundo, reduzindo a carga horária dos estudantes em sala e libertando tempo dos professores para um melhor acompanhamento dos trabalhos estudantes fora da sala de aulas e para atividades de investigação.
 - v. Fomentar a introdução da disciplina de “Seminários” abertos a toda a U.Porto com personalidades de referência do mundo cultural, intelectual e profissional. Estes Seminários poderiam funcionar em todos os Cursos de Mestrado como “Master Classes” com divulgação interna (para todas as Escolas da UP) e para o exterior permitindo uma maior aproximação da U.Porto ao mundo cultural, intelectual e profissional da região e do país. Estes Seminários/Master Classes seriam ainda uma via de adequar a oferta formativa da U.Porto às necessidades do meio onde nos envolvemos e aos interesses e expectativas da comunidade que servimos, em particular, dos estudantes.
 - vi. Incentivar a introdução nos cursos de mestrado da U.Porto da disciplina de Projeto de Dissertação/Estágio/Projeto para aumentar a taxa de sucesso de conclusão de mesmos.
- Apoiar e dinamizar a realização de Estágios curriculares e profissionais, nacionais e internacionais, de curta e longa duração e de verão, coordenados por Gabinetes específicos das Faculdades com apoio da estrutura “Academia de Competências da U.Porto” e se possível integrados nos Planos de Estudos de licenciatura ou mestrado e, no mínimo, com vista a obtenção de ECTSs ou para constar no Suplemento ao Diploma.
 - Desenvolver a integração da menção das atividades extracurriculares no Suplemento ao Diploma.

inseridos, os interesses estratégicos da Universidade e os recursos existentes. A revisão da oferta da U.Porto deve permitir perceber os Cursos que a U.Porto pretende ter no seu portfolio, independentemente da sua procura e dos recursos existentes. Deve ainda evitar-se a duplicação de unidades curriculares de conteúdo idêntico e promover a partilha de unidades curriculares por diferentes programas e UOs.

- Estimular e apoiar a criação da **Academia de Competências U.Porto** que enquadre as diferentes Academias de Competências locais (ou por Pólo) enquadradoras dos vários organismos estudantis das Faculdades no desenvolvimento de atividades extracurriculares. A título ilustrativo apresentam-se dois projetos que se pretende lançar na U.Porto pela via da Academia de Competências a criar:

i) Passaporte de Competências Pessoais e Sociais na U.Porto

No âmbito da Academia de Competências pretendo desenvolver na U.Porto um Passaporte de Competências Pessoais e Sociais do estudante da U.Porto. O passaporte será validado pela Academia de Competências e registará todas as experiências dos estudantes validadas pela Academia de Competências Local, nomeadamente o seu envolvimento e participação em clubes de estudantes, e em empresas júnior, projetos académicos, competições nacionais e internacionais, gabinetes de estudos, estágios nacionais ou internacionais, cursos de verão, cursos de língua estrangeira, organização de conferências e de outros eventos, ações de voluntariado, participação em organismos estudantis, como as associações de estudantes, Associação Política Apartidária, Sociedade de Debates, UDream, etc. Cada uma das componentes previstas e a regulamentar corresponderá a uma valoração devidamente identificada e publicitada institucionalmente. Os pontos serão acumulados num **Passaporte Digital** - Passaporte de Competências Pessoais e Sociais - e no final do Curso/Programa ou do Ano Letivo poderá corresponder a um número determinado de ECTS validado pela Faculdade⁴⁶.

ii) Talentos da U.Porto

Este projeto visa, por um lado, reconhecer o talento do estudante da U.Porto sobretudo junto da comunidade que recruta os nossos diplomados, como as empresas ou outras organizações e, por outro lado, contribuir para o desenvolvimento pessoal e para a formação dos estudantes da U.Porto necessários para um melhor desempenho em processos de recrutamento, planeamento, orientação vocacional e integração profissional. Adicionalmente, este projeto permite estabelecer uma relação mais próxima com os parceiros principais da Universidade, nomeadamente os recrutadores.

O projeto distinguirá e premiará os estudantes de grande potencial em cada Faculdade, numa primeira fase, e depois juntando todos na Universidade do Porto através de um regulamento próprio que considerando o desempenho académico, comportamental e em

⁴⁶ À semelhança do “*Youth Pass*”, Programa “Juventude em Ação” da Comissão Europeia, ver <https://www.youthpass.eu/en/youthpass/faqs/>.

trabalhos desenvolvidos em parceria com a comunidade externa que compõe a maior parte do júri. Cada Faculdade selecionará os seus estudantes (por exemplo três a cinco talentos locais) num processo de fases que podem incluir provas de seleção e formação através de um júri que integre 6 membros da comunidade externa de cada Faculdade e 2 professores. Numa fase final, já ao nível da U.Porto, teremos um júri que selecionará os Talentos do Ano da U.Porto que poderão ser até uma dezena. Este projeto prevê ainda a definição de prémios e de parceiros institucionais.

iii) Programa de Honra da U.Porto

Este projeto extracurricular será dirigido aos melhores estudantes de licenciatura em qualquer área ou curso, com o objetivo de os estimular a irem além do seu próprio campo de estudo, a pensar a natureza da “Ciência” e o seu papel na sociedade. O Programa acolherá os 50 a 60 melhores estudantes de licenciatura da U.Porto de todas as áreas e Escolas, juntando um grupo excepcional de estudantes que ao longo do 2º ano e 3º ano efetuarão o Programa que se desenvolve em paralelo com os seus cursos de licenciatura. O Programa de Honra criará uma dinâmica de interação e interdisciplinaridade no grupo, com a preparação do estudante em diferentes temas sugeridos por convidados de renome, com sessões de debate, visitas de estudo e momentos sociais de convívio e interação que culminarão no final de cada semestre na apresentação de um ensaio pelo estudante, avaliado pelo Comité Científico do Programa. No final, os estudantes receberão um certificado de participação e uma carta de recomendação personalizada do Reitor da Universidade, destacando as suas qualidades pessoais e trabalhos relevantes realizados ao longo do programa.

A longo prazo, o programa permitirá criar uma rede *alumni* de elite⁴⁷, favorecer a investigação interdisciplinar e acompanhar ou reter os melhores talentos da universidade. Na implementação do programa existirá um Comité Científico, constituído por três docentes de renome da Universidade (eventualmente retirados da vida académica) e responsáveis pela conceção do programa e avaliação do grupo de estudantes, bem como um membro da Academia de Competências, responsável pelos aspetos logísticos do programa.

⁴⁷ A Universidade deve apoiar os estudantes com maiores dificuldades na obtenção de sucesso académico, mas também apoiar todos aqueles cujo potencial poderá ir além das fronteiras de uma formação de base numa determinada área científica.

5.2.3 Desenvolvimento dos métodos e das práticas pedagógicas

- Desenvolver as práticas e metodologias pedagógicas de ensino, em linha com o paradigma de ensino-aprendizagem através de ações de sensibilização e formação.
- Desenvolver mecanismos de avaliação permanente do grau de satisfação dos estudantes com vista a contribuir para o aperfeiçoamento do processo de ensino e aprendizagem e para reduzir o risco de abandono ou de insucesso.
- Reflexão no âmbito do CCMEUP sobre os sistemas de avaliação no sentido de criar incentivos para incorporar mais metodologias inovadoras, que estimulem o trabalho individual e em grupo, o trabalho fora da sala de aula, o uso de novas tecnologias na sala de aula e métodos de avaliação mais integradores da aprendizagem.
- Disponibilizar cursos de formação de docentes em metodologias pedagógicas, como a análise de casos, etc.
- Desenvolver o Projeto “De Par em Par”.
- Reflexão no âmbito do CCMEUP sobre os Inquéritos Pedagógicos:
 - Criar de um equipa que integre professores, estudantes e membros externos que reflita sobre os motivos pelos quais os inquéritos pedagógicos captam pouca atenção e são pouco utilizados pela academia;
 - Melhorar as taxas de respostas dos estudantes aos inquéritos pedagógicos e a utilidade dos mesmos como instrumento de melhoria da qualidade pedagógica;
 - Promover a divulgação das boas práticas pedagógicas identificadas nos inquéritos.
- Promover internamente na U.Porto a mobilidade de estudantes e de docentes, considerando a racionalidade e visando a excelência, interdisciplinaridade e a interculturalidade da formação.

5.2.4 Desenvolvimento do ensino à distância

- Desenhar uma estratégia para o *e-learning* na U.Porto, garantindo a qualidade e as alterações necessárias à sua efetiva implementação.
- Oferecer em regime de *e-learning* unidades curriculares independentes e, após consolidação, equacionar a oferta de cursos permitindo a personalização de conteúdos, a adequabilidade ao ritmo de aprendizagem do estudante e a possibilidade de formação a um elevado número de estudantes a custo baixo. Esta oferta permite a diversificação da oferta formativa (os cursos não têm de ser necessariamente uma réplica dos presenciais) com tópicos alternativos ou de rutura com os tradicionais (por exemplo, explorando mais a interdisciplinaridade).
- Estudar e explorar a oferta destes cursos em parceria com empresas e outras organizações em áreas específicas facilitando a sua atratividade e a profissionalização.
- Equacionar a possibilidade de desenvolvimento dos MOOCs. A U.Porto deveria, a curto prazo, aplicar-se em um, ou vários, projetos MOOC como os das plataformas *Coursera*, a mais conhecida e que envolve as universidades mais prestigiadas, *edX*, igualmente com um leque impressionante de universidades de renome, *Miriadax*, mais no âmbito ibero-americano de educação superior ou *OpenupED*, iniciativa da Comissão Europeia, para mencionar (algumas) as mais importantes. Estes cursos poderão vir a ser creditados, sob certas condições a estabelecer, nomeadamente a realização de provas presenciais de avaliação de conhecimentos e competências.

5.2.5 Desenvolvimento do 1º Ciclo de Estudos (Licenciaturas)

- Consolidar a posição de liderança em Portugal no Concurso Nacional de Acesso ao ensino superior obtendo as melhores posições nacionais nos indicadores de preenchimento de vagas e nas médias de acesso das diferentes áreas científicas, considerando que um 1º Ciclo com estudantes de qualidade excelente ajudará também a desenvolver e sustentar 2ºs e 3ºs Ciclos de excelência.

- Dinamizar e incentivar políticas que promovam a mobilidade de estudantes por áreas e Escolas diferentes na progressão entre licenciaturas, mestrados e doutoramentos (i.e. do 1º para os 2ºs e 3ºs Ciclos de estudo).
- Em acordo com o novo enquadramento legal estudar a possibilidade de a U.Porto apresentar vagas e propinas diferenciadas para os estudantes estrangeiros. Os valores das propinas deverão ser devidamente ponderados em função dos custos de formação associados, dos países e regiões de proveniência dos estudantes e das condições sociais aí existentes, bem como das preferências da U.Porto considerando entre outras as seguintes dimensões: afinidades culturais, exposição multicultural e internacional, competitividade de custos, distância física, cultural e política, parcerias e agentes locais, etc.
- Desenvolver ações específicas para atrair estudantes estrangeiros de qualidade e elevado potencial para as Licenciaturas:
 - Nos países e regiões da CPLP com o Portfolio de cursos em língua portuguesa da U.Porto;
 - Em todo o mundo com o Portfolio Internacional de cursos em língua inglesa da U.Porto.
- Como referido anteriormente desenvolver com alianças (parcerias estratégicas internacionais) um programa para atrair estudantes de formação contínua para cursos MOOCs:
 - Nos países e regiões da CPLP com o Portfolio MOOC da U.Porto de cursos de curta duração em língua portuguesa;
 - Na América Latina e Espanha com o Portfolio MOOC de cursos em língua castelhana da U.Porto;
 - Em todo o mundo com o Portfolio Internacional MOOC de cursos em língua inglesa da U.Porto.
- Refletir sobre o regime de acesso ao ensino superior e propor soluções que permitam influenciar mudanças na política de acesso ao ensino superior definida pelo Governo da República.
- Estudar políticas de apoio aos estudantes do 1º Ano no sentido de melhorar e minorar o choque da integração académica do estudante no ensino universitário e melhorar o sucesso escolar.
- Desenvolver Bolsas de Mérito com Mecenas para os melhores alunos da U.Porto;

- Apoiar a iniciativa do Dia Aberto das Faculdades e levar a U.Porto até junto das Escolas Secundárias privadas e públicas de melhor reputação do grande Porto, do Noroeste Ibérico e da região de Lisboa, tentando em particular a aproximação da U.Porto aos estudantes excelentes dessas escolas.
- Desenvolver a posição da U.Porto nos programas de mobilidade internacional de estudantes do 1º ciclo, apoiando as UOs com maiores dificuldades e reforçando os critérios de qualidade, estimulando a substituição das parcerias com Escolas e Universidades pouco prestigiadas por Universidades de elevada reputação internacional, nomeadamente estabelecendo-se critérios para a escolha de Escolas e Universidades estrangeiras de prestígio.
- Desenvolver o rigor e exigência na admissão dos estudantes maiores de 23 anos (Decreto-Lei n.º 64/2006 de 21 de Março).

5.2.6 Desenvolvimento do 2º Ciclo de Estudos (Mestrados)

- Desenvolver em colaboração com Universidades de outros países Programas de Mestrado Internacionais, lecionados em língua inglesa com mobilidade de estudantes e grau titulado pelas escolas envolvidas. Os mestrados deverão ser desenvolvidos em parceria com Universidades de reputação internacional e nalguns casos poderão envolver empresas ou outras organizações como parceiras e patrocinadores.
- Estimular as Faculdades a discutirem a oferta formativa do 2º ciclo, considerando o posicionamento de qualidade da U.Porto e a obtenção dos nossos objetivos de internacionalização e de partilha de áreas científicas.
- Dada a dimensão da U.Porto, os recursos existentes e o novo estatuto do estudante internacional, estimular as Faculdades a estudarem a possibilidade de existirem políticas diferenciadas nos programas de 2º ciclo, o que terá reflexos no posicionamento dos vários programas. Esta estratégia implica que os mestrados tenham políticas diferenciadas no que se relaciona com o nº de vagas, custo de propinas, políticas de recrutamento de estudantes, docentes, etc.
- Desenvolver políticas de atração e recrutamento de estudantes de qualidade para o 2º ciclo. A política de admissões de estudantes do 2º ciclo deve considerar

métodos de divulgação e seleção exigentes que atraiam estudantes de excelência de países estrangeiros e/ou de licenciaturas nacionais de qualidade.

- Aumentar o nº de estudantes estrangeiros nos programas de 2º ciclo.
- Dinamizar a procura de profissionais para os Mestrados da U.Porto para atualização técnica e científica e/ou requalificação, i.e. reconversão profissional.
- Desenvolver e apoiar as iniciativas que possibilitem tanto o aumento de Estágios Curriculares, como o número de Dissertações dos Cursos de Mestrado, realizadas em colaboração com as empresas e outro tipo de organizações, conjugando a supervisão conjunta do mundo académico e profissional que permita o desenvolvimento científico e a aplicação prática.

5.2.7 Desenvolvimento da formação não conferente de grau

- Criar e desenvolver a oferta **formativa não conferente de grau**, criando condições de sucesso para a mobilidade dos estudantes da U.Porto, entre as várias UOs e, em particular, criando condições para os estudantes de elevada qualidade se candidatarem a cursos de Mestrado Internacionais na U.Porto.
- Estimular o desenvolvimento da oferta de **formação continua** não conferente de grau e de **Cursos de Verão** em todas as Faculdades. A formação continua para a aprendizagem ao longo da vida, para além de responder a necessidades do meio envolvente permite diversificar as fontes de financiamento.
- Equacionar o desenvolvimento da **Universidade Sénior U.Porto**⁴⁸ que pode ser particularmente importante para o crescimento da Formação Não Conferente de Grau e uma iniciativa interessante face à queda da natalidade e ao envelhecimento da população.
- Desenvolver uma visão clara de médio e longo prazo para a **Porto Business School**, em linha com a estratégia da U.Porto, proporcionando um maior alinhamento entre os órgãos de decisão que garanta a coordenação e coerência de estratégias com a U.Porto.

Nesse âmbito reforçar e desenvolver a **colaboração com a PBS** com vista a:

⁴⁸ Destinada a estudantes com mais de 60 anos.

- Aproveitar sinergias de recursos (humanos, materiais e intangíveis) que maximizem os resultados num contexto adverso.
- Estimular e facilitar o estreitamento das relações entre a PBS e as UOs da UP, em particular com as Faculdades de Economia, Engenharia, Direito e Psicologia e Ciências da Educação;
- Desenvolver da oferta de educação contínua não conferente de grau para executivos, garantindo-se, sempre que adequado, a creditação da formação aí obtida;
- Criar condições para em colaboração com as Empresas associadas da Porto Business School desenvolver uma Estratégia que permita, o desenvolvimento de um **Centro Internacional de Formação Avançada em Gestão no Noroeste Ibérico**, eventualmente em **parceria com uma escola internacional de topo**.

5.3. Desenvolvimento e consolidação da U.Porto como escola de investigação

A investigação da U.Porto alcançou recentemente um progresso assinalável, sendo realizada pelos seus docentes e investigadores no âmbito das Faculdades e ainda das entidades de investigação aí acolhidas ou nos organismos de investigação de que a U.Porto é associada.

A U.Porto dispõe de 51 Centros ou Unidades de Investigação em múltiplas áreas científicas, muitos deles classificados com Excelente ou Muito Bom pela FCT, cujo desenvolvimento exige agora uma política mais articulada e consolidada. Para esse fim tem contribuído o Conselho Coordenador da I&D+I da U.Porto, cujos trabalhos se iniciaram em 2012. Outras unidades do universo UP podem também contribuir para encontrar soluções que reforcem a capacidade e articulação da U.Porto, de que são exemplos, o consórcio I3S, estrutura federativa de grupos de investigação na área da saúde, o Polo do Mar ou o Media Innovation Lab, todos envolvendo estruturas que envolvem as Faculdades e os institutos de I&D numa dinamização integrada dos projetos a que se destinam.

A área da investigação e projetos na Universidade do Porto poderá estar a viver atualmente um dos maiores desafios de sempre. As restrições orçamentais que se têm verificado, para além dos cortes nas bolsas de investigação estão a provocar uma perturbação no sistema nacional de investigação que pode ter consequências gravosas para o futuro da Ciência no país e particularmente nas nossas instituições e região, dado que a Universidade do Porto é hoje um grande centro produtor de ciência⁴⁹. Assim, torna-se fundamental reforçar o conhecimento para a captação de fontes de financiamento regionais, europeias e outras.

Há demasiada fragmentação de estruturas de investigação, pelo que interessa perceber os casos e oportunidades em que não existindo massa crítica suficiente, se possa avançar para consórcios internacionais. Por outro lado, parte da investigação da U.Porto está demasiado autonomizada daquilo que deve ser uma fileira concertada com a missão da instituição matriz, nomeadamente as Faculdades. Estas, por sua vez, têm dificuldades acrescidas em cumprir a sua missão no que se relaciona com a investigação, por existir autonomia dos Centros de Investigação, que sendo desejável do ponto de vista científico, não faz sentido do ponto de vista estratégico.

Consideramos que a afirmação da U.Porto como Universidade de investigação é fundamental para a nossa reputação, pelo que proponho as seguintes linhas de ação:

⁴⁹ Cenário de várias incertezas e condicionantes de contexto, entre as quais se destacam, por exemplo, a transição do 7º Programa-Quadro da União Europeia para o Horizonte 2020, as incertezas futuras quanto aos financiamentos da FCT ou a excessiva burocracia inserida no sistema.

5.3.1. Ações para o reforço da capacidade de influência na área da ciência

- Desenvolver as relações com as principais instituições europeias, nacionais e regionais, incluindo o Noroeste Ibérico, para reforçar a posição negocial da U.Porto junto dos centros de decisão políticos europeus, nacionais e regionais (por exemplo, a CCDR-N), tendo em vista uma maior captação de fundos (previstos nomeadamente no programa Europeu para a Educação 2014-2020) e uma maior intervenção na sociedade.
- Criar condições para que a U.Porto possa estar representada junto das instituições europeias relacionadas com a investigação, inteirando-se dos programas e integrando redes de influência e de conhecimento associadas às principais fontes de financiamento Europeias.
- Preparar uma equipa que apoie e prepare as candidaturas de projetos da U.Porto a financiamentos internacionais para a investigação, nomeadamente ao sistema de bolsas mais competitivo da Europa: o European Research Council.
- Desenvolver a presença e a capacidade de negociação junto do governo português e das estruturas de apoio ao ensino superior e ciência, nomeadamente da FCT.⁵⁰
- Reforço das políticas de fomento e apoio à organização de eventos internacionais e de apoio à participação da Universidade em fóruns internacionais de investigação que credibilizem a U.Porto.
- Apoiar e estimular a participação da U.Porto nos fóruns internacionais do ensino superior e ciência, em particular das Universidades de Língua Portuguesa desenvolvendo a presença e influência nas estruturas relacionadas com a CPLP e com os países Latino-Americanos.

⁵⁰ Por exemplo, atualmente, menos de 3% dos doutorados portugueses estão integrados em empresas, estando integrados em grande maioria no setor público. Este é um problema do país, do seu tecido económico, em particular, das empresas e não das Universidades, pois não existe um verdadeiro mercado de trabalho para os doutorados em Portugal. O meio universitário e o Reitor devem manifestar preocupação com esta situação e alertar as autoridades para as perdas associadas com a não utilização do potencial destes recursos altamente qualificados, propondo, por isso, a criação de políticas públicas com incentivos ao meio económico com o objetivo de se alterar a situação.

5.3.2. Desenvolvimento da política científica

- Propor a discussão alargada acerca dos princípios e das linhas de orientação (bem como de medidas concretas) para uma política científica na Universidade do Porto, i.e. um **Documento Orientador da Política Científica** tendo por base a revisão de Documentos de Política Científica das Faculdades quando existam, atualizando e adequando as circunstâncias à dinâmica e exigência do presente⁵¹. Os membros da Universidade e os seus interlocutores, i.e. futuros alunos, *alumni*, outras instituições de ensino superior, empresas e outras organizações ou a sociedade em geral, ficarão a dispor de um documento enquadrador, passando a dispor de um instrumento privilegiado de conhecimento daquilo que fazemos e sobre aquilo que queremos fazer.
- Promover a articulação entre unidades de investigação da U.Porto, explorando sinergias decorrentes de uma estratégia concertada e integrando intervenções e recursos, redes de investigação internacionais, atrair e reter bons investigadores.
- Desenvolver um maior alinhamento entre os órgãos de decisão da U.Porto, garantindo a coordenação e coerência das estratégias dos Centros e Laboratório de Investigação com as Faculdades e a U.Porto.
- Revisitar os Acordos e procedimentos regulamentares que adequem a relação entre as Faculdades e os Laboratórios e Centros de Investigação associados à Universidade de tal modo que se desenvolvam relações transparentes entre as estruturas da Universidade e as Unidades em que os seus investigadores desenvolvem a sua colaboração.
- Desenvolver o trabalho do iniciado pelo Conselho Coordenador da I&D+i e as estruturas de carácter multidisciplinar da Universidade em áreas específicas de conhecimento de interesse para a U.Porto e com relevância para a sociedade, pensadas para aglutinar capacidades e competências e fomentar cooperação interna e externa da U.Porto.

⁵¹ O documento poderá ser trabalhado pelos reitores anteriores e pelos atuais presidentes dos Conselhos Científicos das UOs incorporando um percurso rico de tradição e experiência que conforme e sintetize um conjunto de princípios e medidas fundamentais ao presente, alicerçando e projetando o desenvolvimento sustentado da Universidade. A experiência da FEP a este nível foi também muito positiva, na medida em que se reuniram os Presidentes dos Conselhos Científicos dos últimos 17 anos, onde o signatário se incluiu, que discutiram e propuseram à Escola um Documento Orientador da sua Política Científica. O documento foi discutido de forma aberta na Escola e em duas reuniões do Conselho Científico para a aprovação final.

- Criar condições que incentivem uma maior produção de conhecimento, científico aumentando a quantidade (nas áreas científicas com menor produção científica) e a qualidade (nas áreas com maior produção). Isto significa que se poderão criar incentivos diferenciados consoante se pretenda dinamizar a quantidade ou a qualidade da produção científica nas diferentes áreas da U.Porto.
- Incentivar as Faculdades a, mediante os recursos orçamentais disponíveis, premiar e/ou criar medidas de incentivo direto à investigação de qualidade e à participação em conferências internacionais com submissões para publicação, em particular de docentes não enquadrados em qualquer Centro de Investigação⁵².
- Desenvolver de forma equilibrada a investigação fundamental e a investigação de natureza mais aplicada.
- Desenvolver estruturas que facilitem o desenvolvimento da investigação aplicada e que mobilizem uma boa parte da comunidade académica para trabalhar junto de empresas e outras organizações, nomeadamente sem fins lucrativos que possam beneficiar dessa investigação.
- Desenvolver parcerias com empresas e outras organizações com vista à integração e contratação de doutorados para áreas técnicas sofisticadas e facilitar espaço para os académicos participarem no desenvolvimento e na gestão de organizações externas⁵³.
- Refletir e identificar as Áreas Estratégicas (ou áreas de competências estratégicas), i.e. nichos estratégico onde a U.Porto possa criar valor e assumir um papel de destaque a nível internacional. A Universidade deve identificar e eleger as áreas estratégicas que se considerem relevantes e que possam reunir competências existentes ou a desenvolver na Universidade⁵⁴. Um bom exemplo é a Área da Saúde na U.Porto, que pode ser uma dessas áreas e que, por isso, se

⁵² A título ilustrativo interessa aqui referir que na Faculdade de Economia criou-se, com esse fim, um fundo orçamental que permitiu disponibilizar uma verba anual de 1.000€/docente para uso em despesas associadas com apresentação de *papers* em conferências internacionais.

⁵³ A U.Porto pode propor ao Governo, mais concretamente ao Ministério das Finanças, uma reforma fiscal que promova os investimentos na inovação, em que, por exemplo, o acesso das empresas a fundos europeus possa estar dependente da contratação de doutorados e que o Estado introduza cláusulas de contratação pública em que os concorrentes devam estar associados a centros de investigação.

⁵⁴ Este trabalho deve desenvolver e refletir sobre os Centros de Competências recentemente criados, nomeadamente o Centro de Materiais, Centro de Cibersegurança e Privacidade, Centro de Competências em Envelhecimento Ativo e Saudável, Laboratório de Biomecânica, Laboratório para a Inovação em Media, Plataforma das Artes, Humanidades e Ciências Sociais ou a Rede de Investigação Oceânica.

apresenta em baixo (outras possíveis seriam, por exemplo, a Economia Social ou o Ambiente):

ÁREA ESTRATÉGICA
“Sector da Saúde – Oportunidade”

A Área da Saúde é em todo o mundo considerada uma oportunidade, pelo que consideramos estratégico a U.Porto não se dissociar. Pelo contrário, deve refletir-se sobre o assunto para analisar a possibilidade de um envolvimento maior e mais articulado. O setor representa uma oportunidade para a investigação, formação avançada e para a diversificação de receitas e fontes de financiamento no cumprimento da Missão em outras dimensões da Universidade.

O aumento de esperança de vida originou níveis crescentes de cuidados de saúde na população e, em particular, nos mais idosos, tendência que se espera agravar no futuro. Este facto junto com a evolução demográfica do país e a crise económica profunda que Portugal atravessa podem significar desafios relevantes para a área da saúde. A Universidade do Porto desfruta de uma posição única nesta área: história, tradição e qualidade quer no ensino, como na investigação.

Interessa ainda sublinhar os investimentos recentemente realizados pela Universidade na área da Saúde, nomeadamente com a construção das novas instalações para as Faculdades de Medicina, de Farmácia e do Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar que entraram em funcionamento nos últimos anos e que envolvem elevados custos de manutenção, bem como investimentos ainda em curso, nomeadamente no edifício do I3S. Todos estes equipamentos criaram uma capacidade excedentária da Universidade, numa altura de grandes alterações do contexto do ensino superior e da ciência, particularmente marcada por restrições de vários tipos, onde se destacam as económicas.

Este momento crítico deve ser encarado como uma oportunidade para a U.Porto. Podemos reunir o polo da ciência relacionado com a saúde e incluir outras áreas científicas que através de novas estruturas complementares potenciem e contribuam para o desenvolvimento e influência da Universidade. Como aglutinar competências da U.Porto, juntando os Hospitais da cidade e outras estruturas da cidade e região que possam contribuir para desenvolver um projeto estratégico para a área da saúde que desenvolva a investigação e a formação avançada e especializada, internacionalize ainda mais a U.Porto e contribua com receitas que complementem o nosso orçamento?

- Criar um grande **Centro de Estudos e Sondagens da U.Porto** que se possa articular com várias estruturas locais das várias UOs com atividade de investigação aplicada e de prestação de serviços à comunidade⁵⁵.
Sobre a dinamização desta atividade vale a pena apresentar os seguintes considerandos:
 - (i) A U.Porto pode e deve dar um forte impulso ao relacionamento com a sociedade, nomeadamente nas atividades de prestação de serviços e consultoria que para além de poder contribuir para o aumento dos resultados da própria investigação, aproxima a Universidade e a sociedade e promove um retorno económico que complemente o orçamento da U.Porto.
 - (ii) Nesta atividade a U.Porto deverá privilegiar as atividades com uma maior valia relacionada com as suas capacidades e competências, assegurando por isso uma intervenção qualificada que não concorra no mercado de “baixos custos” com outros atores, nem a prejudique na realização das outras missões da U.Porto.
 - (iii) Nesta atividade a Universidade deve valorizar formas e instrumentos de colaboração interinstitucional com organizações “parceiras” (empresas ou não) que auxiliem o País a desenvolver-se e a obter vantagens competitivas que aumentem as possibilidades de sucesso e sustentabilidade económica e social num ambiente de forte competição.

5.3.3 Desenvolvimento da inovação e empreendedorismo

O conceito de universidade e as funções que lhe são atribuídas tem evoluído de forma interessante ao longo dos séculos. À primeira função, o ensino, foi adicionada uma segunda, a investigação e, mais recentemente, a transferência de conhecimento do farol universidade para o que é hoje designado como sociedade civil tem crescido até como forma de a universidade justificar (ainda mais) o que pode acrescentar à civilização.

O ensino superior assume para o futuro um papel de importância crescente como agente catalisador de experiências, de vontades e de ambição, induzindo o desenvolvimento na sociedade, na área pública e nas empresas, promovendo o talento dos recursos humanos e o aparecimento de novas formas de empreendedorismo e de inovação.

A U.Porto tem a obrigação pelo papel que desempenha (mas fundamentalmente pelo potencial que em si encerra), de ser a grande plataforma nacional de inovação, pelo cruzamento social em que se encontra, através da quantidade e qualidade dos seus

⁵⁵ A experiência na Faculdade de Economia com a criação do ESFEP - U.Porto – Unidade de Estudos e Sondagens da Faculdade de Economia da Universidade do Porto é um excelente exemplo do que pode ser feito com maior impacto ao nível da Universidade.

docentes e investigadores (que fazem da U.Porto a referência neste capítulo), bem como pela região (a mais industrializada do país) em que se situa. Assim, e tendo em consideração o impacto da transferência de conhecimento e de cultura (que ocorre também através dos milhares de diplomados da nossa universidade), devemos procurar ter uma atenção crescente à necessidade de impacto económico e aumento do emprego nesta atividade.

Portugal está comprometido com um plano europeu baseado no conhecimento, na ciência e na inovação, no emprego qualificado e no empreendedorismo tecnológico e social. Assim, devemos pensar formas de, cruzando as diversas áreas do saber académico, promover melhorias sociais (sejam elas melhorias de processo ou de produto), e promovendo na nossa academia o empreendedorismo tecnológico, social, nas indústrias criativas e avançando com um plano concreto para a área marítima. A consideração do mar como polo estratégico de desenvolvimento de Portugal tem vindo a ser referido e valorizado a nível político, o que no entanto não se tem traduzido numa visão concreta e em projetos específicos. Este é um desafio de inovação que a U. Porto não pode deixar para trás. A ligação do Porto ao mar, o conhecimento científico da U. Porto nesta área e infraestruturas como o novo polo da UPTEC e o valioso Porto de Leixões são razões mais do que suficientes para esta ser uma boa batalha para travarmos.

A UPTEC é neste capítulo um bom exemplo do que a U.Porto tem produzido. O seu reconhecimento internacional e a elevada procura pelos seus serviços são bom exemplo disso mesmo. É contudo possível ir mais longe, e promover as atividades da UPTEC junto dos estudantes desde o início do seu percurso académico e instigar o espírito inovador e empreendedor em cada membro da nossa comunidade. Uma forma de o fazer será por via da componente curricular dos cursos, neles incluindo unidades curriculares sobre empreendedorismo aplicado à área científica em causa. A UPTEC, que tem tido um crescimento interessante, vai atravessar uma fase decisiva de crescimento e consolidação do seu projeto, e pode interligar o seu trabalho com projetos como a futura Academia de Competências e auxiliar a UPIN (Universidade do Porto Inovação) no desenvolvimento de um **programa ambicioso para a criação de negócios** (*spin-offs*) com base na Universidade. É importante não só inovar mas também ser capaz de reter esse valor e transformá-lo em ganhos concretos, nomeadamente empregos e receitas.

A UPIN deve também crescer e ter uma postura mais proactiva no contacto com a sociedade civil, sendo capaz de seduzir o tecido empresarial do Norte para parcerias de desenvolvimento e inovação, capacitando-as para se tornarem mais produtivas e mais competitivas. Este é um trabalho que deve ser uma prioridade para a Reitoria, e que precisa não só de ser bem feito mas também que a sociedade civil reconheça esse valor, potenciando-se parcerias com os agentes públicos e privados da região, aproveitando dessa forma o peso institucional da U.Porto.

Uma palavra também deve ter o **Empreendedorismo Social**, enquanto área de enorme potencial e que tem despertado enorme interesse, principalmente nos últimos anos. Novos organismos, de que a título ilustrativo se referem, o Instituto de Empreendedorismo Social, com a delegação instalada no Porto na UPTEC, ou o Centro de Inovação Social da Câmara Municipal do Porto. Esta é uma área que deve ser acarinhada e bem-percebida. Novos modelos de negócio social, o conceito de empresa social e a acrescida perceção da importância do que é a responsabilidade social das empresas justifica uma nova abordagem da U.Porto sobre esta matéria. A importância que o futuro Reitor dará a esta área será também reflexo da modernidade do seu projeto e da capacidade de acompanhar o ritmo de mudança na sociedade do século XXI.

A inovação e o empreendedorismo é portanto uma área em que se cruzam as diversas dimensões do universo da Universidade do Porto, desde os estudantes (pelo potencial disruptivo que possuem e pelo constante questionar do *status quo*), aos docentes e investigadores, e ao seu corpo técnico. Assim, este é um projeto que mobilizará a Reitoria, as Faculdades e Institutos de Investigação associados, cabendo à Reitoria um papel de orientação e auxílio, qual maestro que procura tirar o melhor de cada músico, numa orquestra de grande e distinta qualidade.

5.3.4 Ações ao nível do 3º Ciclo de Estudos (Doutoramentos)

- Desenvolver Programas Doutorais de qualidade assegurada, racionalizando e obtendo sinergias e de preferência promovendo programas multidisciplinares, multi-institucionais e internacionais.
- Desenvolver os programas de doutoramento da U.Porto, tanto quanto possível em colaboração com universidades estrangeiras de elevada reputação, com vista à dupla titulação do grau e à mobilidade dos estudantes, nomeadamente desenvolvendo a participação da U.Porto em Erasmus de 3º ciclo.
- Aumentar o número de professores estrangeiros envolvidos nos programas doutorais da U.Porto e aumentar o recrutamento de estudantes estrangeiros de qualidade.
- Desenvolver os Doutoramentos em empresas e outras organizações, incentivados e financiados pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia e outras instituições.

- Reforçar os laços entre os Laboratórios, Centros e Unidades de Investigação da U.Porto com as estruturas das Faculdades e com os seus programas de doutoramento.
- Incentivar a divulgação dos trabalhos dos estudantes de doutoramento, nomeadamente a sua participação e apresentação de comunicações em conferências científicas internacionais, com vista a participarem e inserirem-se em redes e grupos de investigação internacionais e a publicarem os seus trabalhos em revistas internacionais de referência.
- Introduzir nos Programas Doutorais unidades curriculares que desenvolvam as competências pessoais, sociais e éticas dos estudantes e que facilitem a sua integração no mercado de trabalho.

5.4. Desenvolvimento da Reputação e da Abertura ao Exterior

As Universidades são um esteio do desenvolvimento do mundo, dos países, das sociedades e das pessoas, o que exige de nós particular responsabilidade, primeiro, em Portugal e, depois, por razões da nossa história na comunidade dos países e regiões de língua portuguesa (CPLP). Dadas as capacidades, os recursos, os contactos e a produção de conhecimento atingida pela U.Porto, considera-se que existem condições para podermos fazer mais pelo país e, em particular, pela região onde estamos integrados.

Esta seção evidencia a importância da abertura da U.Porto à sociedade. Crê-se firmemente que só se conseguirá uma Universidade de topo a nível mundial se ela estiver suficientemente aberta à sua comunidade envolvente, se for claramente internacional e global nos seus públicos - i.e. estudantes e *Alumni*, nos docentes e trabalhadores e nas empresas e outras instituições com que se relaciona – e se estiver inserida num sistema económico e social robusto, ou seja ela é dependente de um contexto económico e social forte, mas é atuante nesse sentido no próprio ecossistema de também depende dela.

A U.Porto é detentora de uma Marca de reconhecido prestígio, em particular a nível nacional. Somos reconhecidos com uma Universidade de grande qualidade e potencial por todos os agentes políticos, económicos e sociais do país, reputação que interessa desenvolver a nível internacional.

Apesar do reconhecimento da Universidade do Porto em Portugal, mantemos uma estrutura demasiado fechada, muito localizada à região do Porto, e pouco interventiva e cooperante com o resto da comunidade do país, em particular nos circuitos do poder em Lisboa e em Bruxelas.

Interessa, por isso, encontrar formas de desenvolver as relações com os agentes políticos e com as principais instituições públicas e privadas do país, aproximando e abrindo a Universidade do Porto mais ao seu exterior. Esta maior abertura permitirá à U.Porto cumprir melhor a sua Missão e procurar novas formas de financiamento que lhe permitam executar a Missão desenvolvendo e potenciando o seu prestígio e reconhecimento nacional e internacional.

Estou convicto que a criação de uma escola de excelência implica o estabelecimento de interligações e interdependências com o meio envolvente. Por isso, a afirmação e modernização da U.Porto só é possível se participarmos ativamente no desenvolvimento económico e social da comunidade que servimos, interagindo com a sociedade em geral e com o tecido empresarial em particular. Considero decisivo para concretizarmos a nossa ambição, a cooperação com a comunidade na prossecução dos nossos objetivos.

Por isso, pretendo valorizar o papel das entidades que nos rodeiam, de forma ativa e não passiva. Pretendo que se sintam parte integrante da U.Porto, colaborando connosco.

Nesse sentido, a U.Porto deve ser mais ativa e procurar envolver-se nas principais reformas da nossa área de intervenção, desenvolvendo a sua capacidade de influência e negociação junto dos principais centros decisão, nomeadamente:

- Instituições e estruturas de decisão Europeias de financiamento à ciência e investigação;
- Governo, nomeadamente nos Ministérios de: Economia; Finanças; Educação e Ensino Superior; e Saúde;
- Estruturas políticas das regiões da Galiza e de Castela e Leão;
- Câmara Municipal do Porto e outras Câmaras da área metropolitana do Porto e demais estruturas políticas da Região norte⁵⁶;
- Junta Metropolitana do Porto;
- Comissão de Coordenação da Região Norte;
- IEF⁵⁷;
- AICEP/Banco de Fomento⁵⁸;
- Associação Empresarial de Portugal⁵⁹;
- Associações Empresariais de Setores Tradicionais (por exemplo, calçado, mobiliário, cortiça, etc.);
- Direção Regional do Turismo do Norte;
- Região do Douro e IVP;
- Clubes e Associações Desportivas e Recreativas.

Todos estes atores são ainda igualmente importantes para colaborarem num Grupo de Trabalho que ajude a definir áreas estratégicas de intervenção da U.Porto para que a Universidade possa contribuir mais para o desenvolvimento económico e social do país e da região.

A construção de uma reputação de excelência leva muito tempo e está ligada ao que fazemos dia-a-dia. Envolve muito esforço, persistência, comportamentos, ações e resultados sustentados por políticas competentes de marketing e comunicação, por relações públicas e outros instrumentos e conhecimento técnico que nos ajudem a

⁵⁶ Particularmente importante para colaborar na definição das áreas estratégicas de intervenção da U.Porto que possam contribuir para o desenvolvimento económico e social do país.

⁵⁷ Particularmente importante para colaborar por exemplo em Programas de estágios para recém-licenciados e mestres e em outros Projetos de promoção de emprego qualificado, nomeadamente de doutorados.

⁵⁸ Particularmente importante para desenvolver Programas de apoio e dinamização à internacionalização.

⁵⁹ Particularmente importante para colaborar na definição das áreas estratégicas de intervenção da U.Porto que possam contribuir para o desenvolvimento económico e social do país.

desenvolver e a tornar visível a reputação e a imagem institucional. Nesta área existe ainda muito para fazer. Propõem-se aqui um conjunto de ações que ajudarão a desenvolver técnica e competentemente a reputação de excelência e a abertura ao exterior da U.Porto.

5.4.1 Ações de dinamização da abertura ao exterior e de reforço da visibilidade e reputação

Pretendo criar e desenvolver um **Gabinete de Relações Externas da U.Porto** com o principal objetivo aproximar a U.Porto ao seu exterior e favorecer a integração profissional dos estudantes, em articulação com as equipas já existentes em cada Faculdade, nesta área. Para concretizar este objetivo o Gabinete de Relações Externas deve desenvolver os seguintes eixos (sempre em articulação com as estruturas das UOs, no caso de as haver):

1) Relação com as Empresas e Instituições

É necessário investir no desenvolvimento e na qualidade da relação com empresas e outras instituições relevantes e com interesse para a Universidade, envolvendo-as em diversas iniciativas da comunidade U.Porto. Pretende-se uma relação mais próxima que permita desenvolver um maior número de protocolos de cooperação para estágios, patrocínios de atividades e eventos da Comunidade U.Porto (e.g. equipamentos, competições internacionais de estudantes, eventos *Alumni* geracionais, atividades dos diferentes grupos da Academias de Competências, conferências, etc.), para apresentações das suas organizações na Universidade e/ou visitas dos estudantes, (muitas destas visitas e viagens a localidades e mesmo a países diferentes podem ser coorganizadas com os Clubes de Estudantes, inseridos nas Academias de Competências) e com o apoio da Rede Empresas e *Alumni* da U.Porto propostos nesta Secção).

2) Mecenato

Área de captação de fundos de mecenato, fortemente articulada com a área de Relações com os *Alumni* que dinamize e coordene a captação de todo o tipo de mecenato à Universidade, propondo modelos de doações em função de diferentes perfis de filantropia. Esta área será dotada de recursos humanos especializados na captação de fundos, o que implicará proporcionar a estes colaboradores formação específica nesta área. O departamento deverá definir e divulgar as áreas estratégicas de intervenção prioritária que beneficiarão do financiamento decorrente dos fundos captados,

nomeadamente: bolsas para estudantes; atividade docente para promover a excelência académica; residências universitárias, em particular para estudantes estrangeiros; ciência e tecnologia; arte; investigação; desenvolvimentos dos campus, entre outros decorrentes do Plano Estratégico para a U.Porto.

3) *U.Porto Alumni*⁶⁰

O Gabinete de Relações Externas deve ser responsável por um Projeto de grande ambição relacionado com a rede *Alumni* da Universidade, articulando e potenciando projetos já existentes em várias Unidades Orgânicas. O relacionamento com a Rede Alumni da Universidade do Porto pode constituir um dos principais canais de abertura ao exterior, que garanta a ligação da U.Porto à comunidade nacional e internacional. Permite ações de convívio e confraternização, abre as portas a estágios, bolsas e permite manter “viva” a relação entre a Universidade e o mercado de trabalho, através de várias ações e eventos que podem ser programados. Além disso promove o contacto dos atuais estudantes com empresas e outras instituições e organizações, vai criando pressão no sentido da Universidade se adequar mais à realidade social e vice-versa, ajuda a promover e a dar notoriedade ao Prémio Carreira e envolve a rede dos ex-estudantes na Estratégia da Universidade.

Para o efeito, será criado e dinamizado:

- Um **Portal Alumni** interligado com os portais *Alumni* nas Faculdades, que apresentem pequenos currículos, testemunhos e vídeos instantâneos, etc.;
- Promoção de grandes eventos de comemoração, convívio e interação: **Alumni@world** com a participação de *Alumni* das várias áreas e Faculdades, unidos pelo destino (país) onde desenvolvem o seu trabalho;
- Criação de uma **Rede de Embaixadores** da Universidade do Porto no Mundo;

⁶⁰ A título ilustrativo do potencial deste Projeto na Universidade, mostra-se alguma informação do Projeto Alumni criado em 2011 na FEP que atingiu resultados muito interessantes através de um conjunto de iniciativas de que damos aqui alguns exemplos:

1- Dinamização do **Prémio Carreira** com três edições (2011, 2012 e 2013). Esta iniciativa para além de proporcionar um reconhecimento público dos *Alumni* que são nomeados e votados pela Rede *Alumni*, permite ainda uma grande visibilidade e notoriedade da Escola junto da comunidade envolvente. Adicionalmente, promove o sentido de pertença à Universidade nos estudantes e nos diplomados.

2- Realização de **Eventos de Comemoração Nacionais**. Comemoração da entrada na FEP das seguintes gerações 10 Anos (FEP'01, FEP'02, FEP'03), 15 Anos (FEP'97, FEP'98), 20 Anos (FEP'92, FEP'93), 25 Anos (FEP'88) e comemoração dos estudantes da escola em Lisboa (FEP *Alumni@Lisbon* 2012).

3- Realização de **Eventos de Comemoração Internacionais**. FEP *Alumni@London* 2013, FEP *Alumni@London* 2012, FEP *Alumni@Madrid* 2013 e FEP *Alumni@Madrid* 2014.

4- Dinamização da **Rede de FEPianos no Mundo e de Embaixadores FEP**:

Nº. <i>Alumni</i>	2010	2011	2012	2013
Portal Alumni	0	1228	2153	2864
FEPianos no Mundo	0	0	164	244
Embaixadores FEP	0	0	17	25

- Criação de uma **Rede de Profissionais** que desenvolvam projetos com os *Alumni* em articulação com as várias Faculdades;
- Realização de **Eventos de Comemoração e Interação Internacionais** locais (Ex: *Alumni@Madrid* ou *Alumni@London*);
- Criar **Clubes de Alumni UP** por todo o país, formando embaixadores *Alumni* de cada Faculdade;
- Criar o **Evento de Natal U.Porto** com *Alumni@world*, convidando alguns estudantes de topo que pretendem desenvolver uma carreira internacional para interagir com os *Alumni*;
- Reformulação da **Revista Alumni**;
- **Dinamização do site e redes sociais**, destacando *Alumni* no país e no estrangeiro;
- **Incentivo e apoio à criação de uma “Associação U.Porto Alumni”**
Facilitar e apoiar a criação de uma Associação Alumni da Universidade que reúna os Antigos Estudantes da Universidade e trabalhe em estreita cooperação com a estrutura profissional dos *Alumni* integrada nos Serviços da Universidade⁶¹. Será essencial trabalhar e desenvolver com grande profissionalismo a área dos *Alumni*, parceiros fundamentais hoje em dia no desenvolvimento de iniciativas que promovam voluntariamente atividades culturais, técnico-profissionais e sociais que disseminam a credibilidade e reputação da Universidade junto dos potenciais estudantes e dos outros públicos relevantes.
- Refletir sobre a criação de dois **Centros Alumni (de recreação social)** para permitir a interação de ex-estudantes com os estudantes, professores, investigadores e trabalhadores no:
 - Ciclo Universitário do Pólo do Campo Alegre; e
 - Estudar a prazo a possibilidade de dinamizar esta situação na “Casa de Lamas” no Pólo da Asprela

4) Prémio Carreira U.Porto

No âmbito do projeto *Alumni*, propõe-se que a Universidade do Porto eleja anualmente um *Alumni* que se tenha destacado pelo seu desempenho pessoal e profissional ao serviço do país, tanto no âmbito nacional como internacional.

Essa personalidade será eleita pelos *Alumni* da Universidade do Porto, na sequência de uma primeira eleição realizada em cada Escola com o objetivo de distinguir uma figura

⁶¹ A este título vale a pena também referir a experiência da Faculdade de Economia onde existe uma Associação de Antigos Alunos (AAAFEP) já com 29 anos. Apesar da internalização e profissionalização crescente das atividades dos *Alumni*, estas associações podem ser estruturas externas e independentes que deem um apoio forte às atividades da Universidade, em particular na abertura ao exterior, em atividades de índole social e cultural e na internacionalização.

diplomada nessa Faculdade. O Prémio Carreira pode ser entregue anualmente no dia da Universidade do Porto, a 22 de março, através de um evento de grande notoriedade que possa reunir toda a comunidade da U.Porto e, particularmente, os seus *Alumni*.

Esta iniciativa tem como objetivo manter a ligação entre a Universidade e os *Alumni*, promovendo percursos de sucesso que contribuam para a afirmação da U.Porto e possam servir igualmente de incentivo aos atuais estudantes. É ainda uma excelente via de manter bases de dados dos estudantes da U.Porto atualizadas.

5) Porto de Emprego e Feira de Mestrados da U.Porto⁶²

A experiência “Porto de Emprego” é uma iniciativa dos estudantes da Faculdade de Economia do Porto apoiada pelo SEREIA (Serviço de Relações Externas e Integração Académica) e pela Academia de Competências da FEP que tem vindo também a ser realizada com muito êxito. Durante o período de duração da Feira, as empresas convidadas ou interessadas em participar, apresentam-se aos estudantes, abrem recrutamentos, recolhem propostas e currículos, mantendo um contacto direto com os estudantes, que poderá resultar numa oportunidade de emprego. No caso da FEP verificou-se que nos últimos anos cerca de 6000 pessoas/ano visitaram a Feira, tendo muitos estudantes iniciado aí os seus contactos com o mercado de trabalho e mesmo obtido emprego a partir da iniciativa “Porto de Emprego”.

Assim, seria muito interessante e oportuno alargar este evento a toda a Universidade e convidar empresas nacionais e estrangeiras para estarem presentes. Para não se perder a proximidade às Faculdades e para o evento ganhar escala, pode-se equacionar a realização do evento dividido pelos 3 polos ou em alternativa num só local juntando toda a Universidade e seguindo a filosofia da Mostra da U.Porto. Adicionalmente, a Feira permite realizar em simultâneo:

- Uma **U.Porto - Feira de Mestrados**⁶³;
- Promover eventos de **convívio e interação com empresas e outras organizações recrutadoras**;
- Desenvolver a **Bolsa de Emprego** agora também disponível no site da Universidade do Porto⁶⁴;

⁶² Este projeto não colide com a tradicional **Mostra da U.Porto** que habitualmente se realiza no Pavilhão Rosa Mota. Antes pelo contrário, realiza-se imediatamente antes e dirige-se a alvos de estudantes diferentes. Assim, para além dos objetivos específicos que ambos visam isoladamente, a conjugação de ambos os eventos pode potenciar sinergicamente a Comunicação Institucional da Universidade.

⁶³ Esta iniciativa vem sendo desenvolvida também na FEP com muito sucesso desde 2011.

⁶⁴ Recorde-se que esta iniciativa foi também desenvolvida primeiro na Faculdade de Economia onde teve um êxito assinalável que agora se tenta e muito bem potenciar e alargar em toda a Universidade.

- Divulgar ações de recrutamento nacional e internacional em parceria com as empresas;
- Definir **Programas de Estágios Curriculares**, nacionais e internacionais;
- Candidaturas a **Prémios e Bolsas** no âmbito de protocolos ou promovidos por instituições de prestígio (ex: Fundação Calouste Gulbenkian). As candidaturas podem abranger áreas tão diversificadas como a representação, música, dança, arquitetura, voluntariado, saúde, etc.

6) Aconselhamento e Orientação Vocacional e Profissional

Desenvolver na U.Porto uma **Área de Aconselhamento e Orientação Profissional e Vocacional** articulada com as Faculdades, que para além das atividades já existentes nas UOs pode desenvolver o Programa de Acolhimento dirigido aos novos estudantes do 1º ciclo para facilitar a sua adaptação e integração na Universidade e contribuir para o sucesso académico dos estudantes.

Adicionalmente, destaca-se a possibilidade de intervir com maior cuidado em várias áreas, como:

- Monitorização do insucesso académico, especialmente junto de estudantes em risco de prescrição;
- Monitorização do sucesso académico, acompanhando estudantes de elevado potencial, sobretudo ao nível da gestão de carreira;
- Acompanhamento de estudantes com necessidades educativas especiais;
- Consulta Psicológica e a Orientação Vocacional/Profissional.

7) Planeamento Profissional dos estudantes

À semelhança de outras Universidades estrangeiras e com o objetivo de desafiar os estudantes a preparem a sua carreira profissional desde o 1º ano, propõem-se uma proposta de **“Planeamento de Carreira online”**. O objetivo será colocar os estudantes a refletirem sobre o seu percurso académico, formas de o rentabilizar e potenciar, sobre as suas características individuais – interesses, aptidões, valores e experiências pessoais, com vista a um **planeamento e gestão de carreira**.

Neste projeto podem ser criados instrumentos, a que os estudantes, em diferentes etapas da sua formação, poderão recorrer com o objetivo de promover o interesse e a autonomia no próprio planeamento e gestão da carreira.

A prazo estes instrumentos e informações poderão estar disponíveis na **Bolsa de Emprego da U.Porto**, tornando, simultaneamente, esta ferramenta ainda mais dinâmica e com um cariz formativo.

Trata-se de um Projeto inovador que merece uma avaliação da utilização das ferramentas, por exemplo, através de um inquérito (*online*) no final do ano letivo, de forma a obter uma estimativa do número de estudantes que poderão estar interessados em recorrer a estes instrumentos, assim como sobre a utilidade dos mesmos. No caso dos resultados serem positivos, numa etapa posterior, poder-se-á alargar este projeto a estudantes do 2º e 3º ciclo, assim como a diplomados, através da adaptação dos instrumentos e informação a trabalhar posteriormente.

5.4.2 Comunicação Institucional

Com vista a desenvolver e dar notoriedade à Marca U.Porto o Gabinete de Marketing e Comunicação deve funcionar com uma Direção própria ou integrado no Gabinete de Relações Externas e depender diretamente do Reitor, tendo em vista o cumprimento do plano estratégico da U.Porto.

A sua principal função é afirmar interna e externamente, no plano nacional e internacional, os principais pilares e pontos fortes da U.Porto: a excelência na educação e no ensino, a excelência na investigação e a maior abertura à comunidade externa com vista a um maior desenvolvimento ético, social e cultural da sua comunidade. Para esse efeito deve desenvolver os suportes necessários que permitam essa afirmação garantindo a unidade e coerência da U.Porto e respeitando a heterogeneidade de cada Escola.

A utilização competente do logótipo e de outros instrumentos técnicos na construção da reputação de uma marca será fundamental na Comunicação Institucional da Universidade. Será necessário estabilizar a utilização de uma marca e logótipo forte para desenvolver o reconhecimento interno e externo, incluindo a sua utilização em línguas estrangeiras.

Pode considerar-se que a Universidade do Porto não possui ainda uma marca que possa servir de “âncora” quer no centro, que será a Reitoria, quer nas Unidades Orgânicas e outras entidades de interface do restante universo U.Porto. Para esse efeito, será necessário desenvolver o manual de utilização para responder às principais necessidades de afirmação da Marca U.Porto, incluindo a revisita do logótipo e das suas formas de utilização com os restantes logos do universo da U.Porto. Nesse seguimento, a criação

de assinaturas de referência serão um instrumento decisivo para ajudar a caracterizar e a distinguir a Universidade do Porto, junto dos seus públicos uniformizando alguns requerimentos e documentação, com a respetiva disponibilização na internet.

Assim consideram-se essenciais as seguintes ações ao nível da Comunicação Institucional da U.Porto:

- **Aproximar o Gabinete de Marketing e Comunicação da U.Porto ao Reitor** para reforçar a ligação da Universidade aos Media e aumentar a notoriedade e visibilidade das atividades desenvolvidas na U.Porto na comunicação social e estabelecer políticas de comunicação internas competentes e ajustadas a estes públicos.

- **Renovação do site como plataforma de comunicação.**

O site liga as várias UO's, Unidades de Interface e entidades do universo U.Porto que deverão todas, sem exceção, utilizar a marca U.Porto. O desenvolvimento do site é essencial para o desenvolvimento da comunicação institucional, trabalhando particularmente as áreas especializadas de "Marketing Digital" e das "Redes Sociais" e o desenvolvimento da comunicação na língua inglesa e castelhana o que facilitará a afirmação da U.Porto na comunidade académica e externa. A renovação é particularmente importante para a comunicação internacional, dado que para públicos internacionais essa forma de contacto é muitas vezes a única (ou a mais utilizada), em particular na atração de potenciais estudantes, professores ou investigadores.

O Site da U.Porto deve destacar os Cursos da Universidade, os Projetos de Investigação Científica, os Clubes de Estudantes e outros organismos estudantis, os Eventos, os *Alumni*, a Bolsa de Emprego, os Prémios e Distinções, a Internacionalização, entre outros pontos. É importante reforçar as oportunidades de exposição e de divulgação da qualidade dos docentes, dos investigadores, dos estudantes, *alumni*, dos casos de sucesso da Universidade, nomeadamente projetos de investigação, programas de estágio, relacionamento com a comunidade envolvente, etc. A sua gestão deve estar intimamente ligada à **dinamização das Redes Sociais**, através da inserção de testemunhos de Docentes, Investigadores, Estudantes, Estudantes Estrangeiros, Alumni, representantes de instituições e empresas, etc.

Para além do FaceBook, LinkedIn, Youtube, Instagram, devem ser exploradas novas redes de comunicação instantânea.

- **Desenvolver a TV U.Porto⁶⁵.**

Continuar a desenvolver o projeto da TV U.Porto considerando que é um excelente meio para divulgar os pontos fortes que caracterizam a Universidade do Porto, mas também a sua diversidade e projetos desenvolvidos no âmbito das Unidades de Interface e organismos autónomos. Assim propõem-se que a TV U.Porto apresente uma grelha abrangente dedicada aos seguintes temas:

 - A U.Porto (apresentação da Academia)
 - Notícias Gerais
 - Monumentos e Museus
 - Eventos
 - Portfolio com os melhores trabalhos e projetos da comunidade da U.Porto

- **Desenvolver os jornais digitais (*Enews*) U.Porto.**
 - U.Porto Notícias
 - U.Porto notícias de investigação
 - U.Porto *Alumni*

- **Desenvolver as brochuras U.Porto⁶⁶.**
 - Brochura institucional da U.Porto
 - Brochura do Portfolio Internacional da U.Porto que integre todos os Cursos em inglês da Universidade, bem como os Cursos em regime de *E-learning*

- **Integrar a U.Porto nos circuitos turísticos da Cidade.**

Abrir a possibilidade de visitas guiadas à U.Porto, visitando a Reitoria e algumas das suas Faculdades e Edifícios

- **Merchandising da U.Porto.**

Equacionar lojas (ou pequenos *Corners* comerciais) da U.Porto para vender materiais, roupa e livros da Universidade nas lojas de Turismo do Porto/Aeroporto/Loja do Turismo no Hotel InterContinental e 3 nos Polos da Universidade: Loja U.Porto na Polo da Asprela.

- **Desenvolver as relações com os órgãos de comunicação social.**

Os contactos competentes regulares, através de comunicados, emails e outros suportes digitais são imprescindíveis para dar visibilidade externa à Universidade. No site da U.Porto devem estar disponíveis todos os comunicados

⁶⁵ Neste âmbito pode ser interessante o desenvolvimento na U.Porto do **Projeto MediaLab**, uma estrutura que a prazo pode permitir a produção de vídeos para formação, para UCs, para o *E-learning* e para os MOOCs.

⁶⁶ As Brochura locais são realizadas pelas Faculdades.

e *press-releases*, fotos e vídeos para *download*. Os projetos de investigação, estudos realizados no âmbito da U.Porto, eventos e a dinamização sociocultural devem ser igualmente projetados junto da Comunicação Social.

- **Colaborar na promoção de grandes eventos da Cidade e Região.**
Para efeitos de ativação da marca U.Porto é importante que a Universidade esteja associada aos grandes eventos realizados na cidade e na região, seja com a sua colaboração e envolvimento direto ou através da prestação de serviços, *stands* promocionais, cedência ou aluguer de espaços, etc.
- **Desenvolver e promover a Identidade da U.Porto** através de publicações, conferências, seminários e debates que reforcem a notoriedade e exponham ao exterior os nossos recursos e competências e outras iniciativas culturais que nos envolvam como atores.
- **Desenvolver o Empreendedorismo Social** juntos dos estudantes como forma de promover a aproximação ao exterior e a sua capacidade de realização de iniciativas interessantes, em particular nas áreas da Responsabilidade Social, Desenvolvimento Ético e Cultural.
- Dinamizar o **apoio ao empreendedorismo** dos nossos estudantes e, em particular, às incubadoras de empresas de base tecnológica ou das indústrias criativas, em parceria com as unidades orgânicas da Universidade do Porto, nomeadamente as ligadas às ciências e às engenharias.
- Mediante os recursos orçamentais disponíveis, **gerir de forma competente a marca U.Porto**, divulgando-a e utilizando políticas de marketing eficazes que a posicionem onde pretendemos.
- Desenvolvimento das atividades do **Centro de Estudos e Sondagens da U.Porto**, nomeadamente através da dinamização da prestação de serviços dos membros da U.Porto ao exterior.
- Reforço da ligação e da colaboração entre a **U.Porto** e da **Porto Business School** em termos comunicacionais e potenciando a imagem conjunta no exterior.
- Comunicar, valorizar e incentivar o envolvimento dos estudantes em atividades extra curriculares com conexão ao exterior da U.Porto, complementando a sua formação geral e desenvolvendo atitudes de cidadania e responsabilidade social.

- Desenvolver ações de **Alumni** com o objetivo de aproximar as gerações mais novas dos antigos alunos da U.Porto. É essencial o envolvimento dos *Alumni* como agentes ativos na criação de uma reputação de excelência da U.Porto, particularmente quando através do seu sucesso profissional mostramos o resultado da nossa formação.
- Desenvolver **viagens temáticas** em colaboração com os *Alumni*, os Embaixadores U.Porto e as Associações de Estudantes, que possibilitem visitas de estudo e contactos com os *Alumni* e que culminem com eventos locais dos *Alumni* no exterior.
- Dinamizar e incentivar a participação de membros da U.Porto em debates e foros de visibilidade mediática e que contribuam para análises profundas e independentes de assuntos de interesse público nacional e da região do Noroeste Ibérico.
- Desenvolver uma política de aproximação e diálogo com as autoridades locais e regionais para podermos participar ativamente na definição e implementação das políticas de desenvolvimento social, económico e cultural do país e da região do Noroeste Ibérico.
- Mediante os recursos orçamentais disponíveis e em sintonia com as ações das Faculdades, reforçar a presença da U.Porto em feiras e exposições no domínio da educação e da investigação, a nível nacional e internacional, para aumentar o nível de conhecimento da U.Porto e divulgar as nossas atividades, nomeadamente a oferta de formação e a investigação.
- Realizar Mostras e outros tipos de eventos e iniciativas que promovam as externamente as atividade de I&D, nomeadamente junto das empresas e outras organizações potencialmente utilizadores desse trabalho.
- Continuar a desenvolver a sensibilização dos estudantes do Ensino Secundário para a necessidade do seu desenvolvimento pessoal e profissional através da formação no Ensino Superior, nomeadamente incentivando visitas das Faculdades às Escolas Secundárias do país, como o Dia Aberto das Faculdades, e organizar a Mostra U.Porto como é tradição.
- Estudar a criação da “**U.Porto Itinerante**” (utilizando um pequeno autocarro ou carrinha) que percorra as Escolas do Ensino Secundário mais reputadas do país, nomeadamente na zona de Lisboa, cidade do Porto, região Norte de Portugal e Galiza para atrair os melhores estudantes de Portugal e da Galiza. A caravana

pode integrar representantes de várias Escolas, representantes da futura Academia de Competências da U.Porto, de outras unidades de interface interessadas e outros grupos fundamentais para enquadramento da realidade do ensino superior português, das saídas profissionais e dos mecanismos de integração e inserção dos estudantes na academia e depois no mercado de trabalho.

- Desenvolver as atividades de acolhimento e integração académica em particular para os novos estudantes seja de licenciatura, mestrados ou doutoramentos, considerando que o acolhimento é uma das fases mais marcantes para qualquer estudante, em particular para os deslocados de casa e do país.
- Iniciar como um marco da Universidade a primeira semana do estudante - **Semana U.Porto** – será um momento onde se desenvolva e assimile a cultura da Universidade do Porto, nomeadamente a identificação, diferenciação e desenvolvimento da sua marca ou identidade, envolvendo toda a comunidade: estudantes, docentes, investigadores e outros trabalhadores, *Alumni*, empresários e dirigentes de organizações sem fins lucrativos, governantes, etc.
- Na **Semana U.Porto** as boas vindas da Universidade deve articular-se com as atividades de boas vindas das Faculdades dinamizando-se visitas aos 3 polos e eventualmente atividades culturais, lúdicas e/ou desportivas. Equacionar a realização do **fim de semana radical** (patrocinado) numa serra (Serra da Estrela, Gerez, Caramulo, etc...) como forma de integração dos estudantes na Universidade.
- Elaboração de um **Guia de Estudante** eletrónico com toda a informação relevante para um novo estudante da U.Porto, nacional ou estrangeiro, disponível em Português e Inglês. O objetivo é facilitar e agilizar o processo de integração do novo estudante na comunidade académica. Em conjunto com as UOs, deverá ser desenvolvido um Guia específico para cada uma delas.⁶⁷
- Tratar com particular cuidado os seguintes 3 eventos anuais na U.Porto:
 - A “**Sessão de Boas Vindas**” no Pavilhão Rosa Mota como um momento grande notoriedade da U.Porto nos órgãos de comunicação social, nomeadamente com a divulgação dos nomeados ao Prémio Carreira da U.Porto.

⁶⁷ Uma vez mais poderá ser utilizado como referência a experiência da Faculdade de Economia que elaborou um destes Guias de Estudante há quase 3 anos e que o tem vindo a aperfeiçoar desde essa altura.

- O “**Dia da Universidade em 22 de Março**”, evento solene mantendo a tradição da U.Porto⁶⁸. O “Dia da Universidade” tem adotado em cada ano um tema central, que se reflete na sessão solene ou em debates realizados durante o dia. Tem sido tradição que uma individualidade externa ou um membro de destaque da comunidade universitária apresente uma alocução temática. Tem sido ainda costume a intervenção do Reitor, de um estudante e de um funcionário não docente. Este dia tem sido considerado o momento adequado para distinguir membros da comunidade universitária: docentes, funcionários não docentes e estudantes e, em alguns casos, mesmo personalidades externas.
- O “**Dia do Diplomado**” que encerraria o ano letivo, a realizar-se em simultâneo em todas as UOs da U.Porto, ganhando por essa via um efeito mediático invulgar. Deverá realizar-se na última semana de aulas e incluir um jantar de encerramento a realizar num grande recinto da cidade para permitir juntar parte dos diplomados de todas as Unidades Orgânicas, famílias e comunidade em geral, à semelhança do que acontece em algumas das mais reputadas escolas internacionais.

⁶⁸ A partir do ano de 2000, o Reitor da Universidade do Porto, Prof. Doutor José Novais Barbosa, decidiu propor a instituição do “Dia da Universidade do Porto”, entendendo-o como dia de celebração institucional e de congregação de todos os seus membros, mas também como um espaço de debate sobre o presente e futuro da instituição universitária. O Dia da Universidade é 22 de Março, a data do decreto pelo qual o Governo Provisório da República, em 1911, fundou a Universidade do Porto.

5.5. Pessoas

A Universidade é parte integrante de uma organização social, que produz saber, conhecimento, tecnologia e inovação. É também uma organização de conhecimento, flexível e capaz de influenciar e de ser influenciada pelo contexto económico, politico-legal, sociocultural, etc., pelo que no seu centro estão Pessoas, o principal ativo da instituição Universitária. O Projeto aqui apresentado persegue o desenvolvimento do potencial da U.Porto, ou seja, das Pessoas U.Porto, elas próprias a base do sucesso da Universidade. Interessa pois, garantir que na condução da Universidade se respeitem e ouçam os pares, que se exerça a gestão da U.Porto com a segurança de que se está a dirigir uma Universidade, espaço de liberdade e de conhecimento, que, por definição, exige questionamento para evoluir.

Considera-se imprescindível o envolvimento de todas as pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à U.Porto. Independentemente das funções que desempenham e estratégias seguidas nas várias UOs e SAs, entende-se que o espírito de grupo e de pertença ao universo da U.Porto é importante para o bem-estar e realização pessoal de todos. Nos últimos anos a cultura dominante no meio académico, incluindo a Universidade do Porto, não favoreceu a gestão das pessoas e a valorização do seu bom desempenho, pelo que se justifica desenvolver incentivos que reconheçam o bom desempenho e a qualidade do serviço prestado, desenvolvendo mais a prestação de contas e a responsabilização e seguindo sempre elevados padrões éticos e o desenvolvimento da responsabilidade social da Universidade.

Será nossa preocupação zelar para que todas as pessoas estejam satisfeitas com as condições que a U.Porto proporciona para a sua realização pessoal e profissional. Nesse sentido, pretende-se desenvolver incentivos que reconheçam e valorizem a excelência na qualidade do ensino (premiando docentes), na aprendizagem (premiando estudantes) e na investigação (premiando investigadores), nos serviços (premiando os trabalhadores não docentes) e na ligação com o exterior (premiando os *Alumni*), aferindo os resultados a diversos níveis, seguindo os seguintes eixos fundamentais:

- Mobilização da comunidade através de uma política de comunicação interna que recolha a informação da comunidade, informe a comunidade e promova iniciativas que desenvolvam a identidade institucional;
- Desenvolver lideranças fortes, motivadoras e envolventes para aumentar a responsabilização, o trabalho em equipa e a satisfação no trabalho;
- Dignificar o exercício do trabalho na U.Porto, seja na docência, investigação ou em serviços de apoio, i.e. trabalho digno, atrativo, de grande exigência e responsabilidade.

- Valorizar as Pessoas por intermédio de uma política de formação dirigida a docentes e aos outros trabalhadores, dirigentes ou não, que promova a atualização e o desenvolvimento das competências funcionais, comportamentais e éticas;
- Responsabilizar e avaliar o desempenho das Pessoas em função da dedicação, esforço e disponibilidade e, em particular, da qualidade do trabalho desenvolvido;
- Envolver a Comissão de Trabalhadores para um melhor conhecimento das necessidades e aspirações das Pessoas e para o desenvolvimento da Universidade;
- Defesa do trabalho e do emprego como uma preocupação de uma instituição de bem, como deve ser uma Universidade Pública.

São várias as políticas que pretendo desenvolver relativamente a cada um dos grupos de pessoas referidos e que passo a apresentar.

5.5.1. Docentes e investigadores

Nas últimas décadas, a U.Porto apostou seriamente na qualificação e desenvolvimento do seu corpo docente, o que veio a resultar no quadro atual do corpo docente que é de elevadíssima qualidade. O corpo docente da U.Porto é constituído por perto de dois mil doutorados por várias Universidades de elevada reputação, dispersas pelo mundo, o que permitiu, que a U.Porto desenvolvesse muito a sua investigação e a sua oferta de formação, em particular ao nível pós-graduado.

Justificam-se várias ações diretamente ligadas com o corpo docente da U.Porto que se passam a apresentar:

- Desenvolver pressão política junto do CRUP e do Governo para a resolução das questões da carreira dos docentes universitários, relacionadas com:
 - O problema da alteração do posicionamento remuneratório;
 - Estudo de alterações ao quadro legal e regulamentar dos concursos para professores associados e catedráticos, diferenciando entre “Concursos para Recrutamento” e “Concursos para Promoção”, acautelando os méritos absolutos e as possíveis situações de endogamia;
- Estudo que promova uma política articulada na U.Porto de viabilização do alargamento do quadro de professores catedráticos e associados até ao limite

dos 70% previstos na lei, considerando o interesse da Universidade, as necessidades das várias Faculdades e as legítimas expectativas de carreira dos professores.

- Criar as condições necessárias para que todos os concursos para progressão na carreira docente valorizem as quatro dimensões das funções atribuídas pelo ECDU aos docentes, a saber, ensino, investigação, tarefas de extensão universitária e gestão universitária.
- Estudo sobre o rejuvenescimento do corpo docente da Universidade assegurando qualidade e proveniência diversificada, para planear convenientemente a sua renovação e sustentar o Projeto da U.Porto nas suas várias dimensões e áreas científicas.
- Desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho dos docentes, após as primeiras experiências na Universidade, visando a simplicidade e o recurso a meios de apoio informático eficazes que captem as atividades relevantes para o sistema.
- Desenvolver uma política de formação contínua que permita um plano integrado para potenciar as competências dos docentes nas áreas científica, pedagógica e de gestão (no caso de exercerem cargos de gestão universitária), bem como nas dimensões do desenvolvimento pessoal, social e ético.
- Os planos integrados de desenvolvimento dos docentes devem basear-se nos resultados obtidos na avaliação de desempenho, enfatizando a sensibilização para as diferentes metodologias de ensino⁶⁹, para o desenvolvimento da escrita científica e considerando a integração na política de língua da U.Porto.
- Em consonância com as Direções das UOs e SAs, estudar a possibilidade de estabelecer um plano de formação individual em competências pessoais (gestão de tempo, gestão de equipas, liderança, condução de reuniões, inteligência emocional) para todos os quadros superiores e docentes que exerçam cargos de gestão universitária, de forma transversal a toda a universidade.
- Repartir de forma mais eficiente os recursos humanos docentes entre ensino, investigação e tarefas administrativas, com implicação direta na distribuição

⁶⁹ Reforçar a participação no Projeto de “Par em Par”.

do serviço docente⁷⁰. Nesse sentido, interessa estimular nas Faculdades a revisão dos critérios de distribuição do serviço docente, tentando acautelar o tempo dedicado:

- à supervisão e orientação de dissertações de mestrado e teses de doutoramento⁷¹;
 - às atividades de gestão universitária, nomeadamente a participação em órgãos universitários, grupos de trabalho e direções de Cursos ou a participação em atividades com interesse para a U.Porto.
-
- Mediante os recursos orçamentais disponíveis, estimular as Faculdades a premiarem e/ou criarem medidas de incentivo direto à investigação, à participação em conferências internacionais e aos resultados de submissões para publicação, em particular de docentes não enquadrados em qualquer Centro de Investigação.
 - Reforçar o acolhimento e a integração de professores convidados e/ou visitantes com prestígio na comunidade nacional e internacional, abrindo mais a Universidade ao exterior e ao desenvolvimento de novas competências.
 - Apoiar a projeção internacional dos docentes e investigadores da U.Porto.
 - Premiar o bom desempenho pedagógico e as publicações de qualidade excecional adequadas às especificidades das áreas de conhecimento que a U.Porto desenvolve.
 - Desenvolver uma política de permanente diálogo com os docentes e investigadores e em particular com a Comissão de Trabalhadores da Universidade para que estes que tenham uma participação ativa na definição e implementação das políticas de desenvolvimento da U.Porto.
 - Desenvolver equipas de Projeto e outras atividades em rede que reúnam competências diversificadas e que promovam a proximidade, a colaboração e o trabalho em equipa dos docentes da U.Porto, em particular para incentivar o debate de ideias e de novos projetos para a Universidade.

⁷⁰ A reforma proposta na educação da U.Porto pode permitir libertar tempo para afetar melhor os recursos docentes e investigadores no sentido de uma maior racionalização das atividades. Por outro lado, a afetação das pessoas às atividades onde estas têm melhores resultados, aumenta a eficiência e satisfação no trabalho, i.e. “quem ensina *melhor* e goste *mais* de ensinar, ensine *mais*”; “quem publica *melhor* e gosta *mais* de investigar, investigue *mais*”.

⁷¹ Esta questão é particularmente importante para acautelar o esforço de docentes em Escolas em que o 2º Ciclo cresceu muito, o que tem provocado nalguns casos uma sobrecarga de trabalho relacionada com as orientações de dissertações de mestrados que não é sustentável no tempo.

5.5.2 Outros Trabalhadores não Docentes

- Envolvimento da Comissão de Trabalhadores nas decisões da Universidade, seja por auscultação, seja no cumprimento da legislação em vigor;
- Desenvolver uma política de valorização e atualização profissional, nomeadamente na dimensão técnica e de gestão, considerando uma política de língua na U.Porto que promova a facilidade do uso da língua inglesa e castelhana, para lá do português;
- Desenvolver a avaliação de desempenho, como instrumento para reconhecer o mérito, melhorar as capacidades e competências dos trabalhadores e detetar oportunidades de formação;
- Apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos da U.Porto, motivando a frequência de cursos conferentes de grau da Universidade, que enriqueçam as competências e que tenham interesse para o exercício das funções atuais ou previstas, contribuindo também por essa via para o aumento médio das competências e da escolaridade do pessoal não docente da U.Porto.
- Desenvolver a formação dos recursos humanos da U.Porto, em particular dos dirigentes e pessoal de nível intermédio para garantir a elevada qualidade no funcionamento dos serviços técnicos, administrativos e auxiliares.
- Desenvolver uma política de exigência e rigor com vista à melhoria de qualidade profissional dos trabalhadores da U.Porto;
- Fomentar uma política de atribuição de prémios de atividade e de alterações remuneratórias permanentes dos trabalhadores;
- Cumprir escrupulosamente uma política de igualdade de oportunidades, de inclusão e de proximidade;
- Assegurar processos de recrutamento justos, imparciais e exigentes, garantindo que o critério de decisão se baseie nas competências e na qualidade dos candidatos.

- Estudar o desenvolvimento da oferta de programas culturais, de atividade física e de lazer destinados aos recursos humanos da U.Porto.
- Promover e analisar anualmente o inquérito de satisfação aos recursos humanos da U.Porto, utilizando o seu resultado para eventuais correções.

5.6. Estudantes e ação social

5.6.1. Estudantes

A missão da Universidade deve focar-se no Estudante, pois todas as suas atividades e ações destinam-se fundamentalmente a preparar e formar jovens⁷². É para eles que estamos aqui, para os servir e, por isso, faz todo o sentido considerar os estudantes no centro da discussão do futuro da nossa Universidade. A contribuição dos estudantes é fundamental a vários níveis: na integração dos novos estudantes, na melhoria de qualidade das práticas do ensino-aprendizagem, na deteção de problemas sociais dos estudantes e na ligação com o exterior, entre outras dimensões. Por isso, para lá das participações e intervenções organizadas e regulamentadas pela lei ou nos estatutos da Universidade, nomeadamente as Associações de Estudantes e as suas representações nos órgãos de governo da Universidade, nomeadamente no Conselho Geral e no Senado, nos Conselhos de Representantes e Pedagógicos das Faculdades ou nas Comissões de Acompanhamentos dos Cursos, entre outras, interessa “realmente” envolver os estudantes na vida académica.⁷³

Sobre a relação com estruturas associativas e federativas dos Estudantes

É nossa intenção desenvolver uma relação institucional orientada para uma política de proximidade, entre a Reitoria e os estudantes através das suas estruturas associativas e, neste caso, federativa. A Federação Académica do Porto será um parceiro fundamental para a própria afirmação da Universidade do Porto no contexto estudantil nacional.

⁷² É sabido e reconhecido que nos cargos em que exerci funções de responsabilidade na gestão universitária, nomeadamente na FEP quando tive a responsabilidade da Direção de Licenciatura, de Mestrado ou de Doutoramento, ou agora recentemente, em que ao longo dos últimos 4 anos exerci a Presidência do Conselho Científico e a Direção da Faculdade, que os Estudantes estiveram sempre no centro das minhas preocupações e ações.

⁷³ Na Faculdade de Economia, desde 2010, momento em que assumimos a Direção da Faculdade que os estudantes, para lá das representações previstas na lei ou nos estatutos da Universidade, participam fortemente nas atividades da Escola, no seu governo e na discussão de assuntos estratégicos, nomeadamente através de:

- 1) Participação no Conselho Executivo (1 membro em 5);
- 2) Participação na “Equipa de Projeto” que foi fundamental na ajuda à implementação do Plano Estratégico da Faculdade (equipa de 25 elementos que envolvia professores e outros trabalhadores não docentes, estudantes e *Alumni*);
- 3) Participação na organização e na gestão dos Clubes de Estudantes da FEP (integrados na Academia de Competências da Faculdade), estruturas determinantes na formação extracurricular dos estudantes, na sua exposição nacional e internacional e na aproximação ao mercado de trabalho.

Consideramos essencial a nossa participação e envolvimento nas suas atividades, cooperação e apoio para a valorização do associativismo em geral, e igualmente contribuir para uma efetiva negociação, convergência de interesses e desenvolvimento da nossa Missão. Nesse sentido, será essencial desenvolver reuniões periódicas com a FAP para discussão de projetos e partilha de assuntos relacionados com a academia.

Neste momento, torna-se prioritário e fundamental sensibilizar os estudantes sobre a problemática relacionada com a atividade da praxe académica e com a realização da Queima das Fitas na Universidade do Porto⁷⁴. Na sequência da decisão do Conselho Geral da U.Porto do passado dia 14 de fevereiro de 2014 e da Resolução da Assembleia da República n.º 24/2014 do passado dia 28 de fevereiro e dos episódios das praxes de académicas envolvendo violência (física e/ou psicológica) e comportamentos inadequados com consequências gravosas para os estudantes é urgente a Universidade do Porto procurar concertar com as estruturas académicas um Protocolo que englobe a regulação e responsabilização das atividades dos estudantes durante a Semana da Queima das Fitas e com a atividade de Praxe mais diretamente relacionada com os estudantes do 1º ano. Pretende-se com esta política contribuir para uma integração saudável dos novos estudantes na academia, pautada pelo divertimento, convívio, respeito e desenvolvimento do espírito académico. Para isso, será imprescindível criar regras de atuação que seja positiva e culturalmente rica, proibindo de forma veemente qualquer prática de coação física ou psicológica que possa ser considerada violenta, humilhante, imprópria e até perigosa, colocando em causa a integridade física e psíquica dos estudantes e a imagem da Universidade perante a comunidade.

Sobre a cooperação na dinamização do Pólo Zero

Com a instalação de parte dos serviços de divulgação da FAP no Passeio dos Clérigos, no designado Pólo Zero, a Reitoria da U.Porto pode contribuir para apoiar a Federação na dinamização do Espaço, incluindo a instalação de equipamentos informáticos e materiais de divulgação da U.Porto, se isso for do interesse da FAP. Dada a localização estratégica deste espaço, numa zona turística por excelência e de proximidade com a própria Reitoria, pode ser um excelente meio de encontro, divulgação e captação de novos estudantes. Seria por isso, adequada a articulação com o Gabinete de Relações Externas e com o Gabinete de Marketing e Comunicação.

Pretende-se ainda estudar a criação de um percurso urbanístico – a **Via U.Porto** - que ligue esta unidade ao edifício da Reitoria, Museus e Faculdades e outras instituições da

⁷⁴ É importante realçar que a U.Porto não tem capacidade de intervir diretamente na Queima das Fitas, cuja organização é totalmente independente estando sob responsabilidade de estruturas dos próprios estudantes.

Universidade situadas nesse perímetro, criando e desenvolvendo as ligações entre os vários polos universitários. Este poderá ser um percurso turístico e cultural com interesse para a U.Porto, para a cidade e mesmo para a região, no âmbito da sua promoção. Esta política insere-se noutra maior desta Candidatura de manter sempre presente, como pilar estratégico, a centralidade da U.Porto e da importância da vida universitária na cidade como fator de desenvolvimento científico, económico, social e cultural da cidade, região e país.

Outras ações diretamente relacionadas com os Estudantes

- Instalação de um espaço por Pólo para o Provedor do Estudante para aproximar a função aos estudantes e facilitar a resolução dos problemas colocados ao Provedor.
- Desenvolver uma política de permanente diálogo com os Estudantes para participarem ativamente na definição e implementação das políticas de desenvolvimento da U.Porto.
- Desenvolver condições para os trabalhadores-estudantes alcançarem maior sucesso académico.
- Desenvolver o apoio e a articulação com a Associação de Estudantes para promover o acolhimento e boa integração dos estudantes, em particular dos estrangeiros que venham estudar na U.Porto.
- Estimular nos estudantes o desenvolvimento de projetos de negócio que possam ser apresentados à U.Porto e que permitam o apoio e desenvolvimento de competências de criatividade e inovação, de planeamento e controle, de trabalho em equipa, liderança, negociação e comunicação nos estudantes.
- Desenvolver a oferta de atividades extracurriculares em colaboração com as Associações de Estudantes e a Academia de Competências da Universidade, que contribuam para a formação integral dos estudantes e para o reforço das suas capacidades e competências de adaptação à mudança.
- Promover a oferta de módulos formativos para o desenvolvimento de competências de inglês e de outras línguas estrangeiras.

- Apoiar as ações que promovam o cumprimento dos direitos inerentes à atividade de dirigente associativo e de trabalhador estudante e garantir o funcionamento de cursos de 2º ciclo em horário pós-laboral.
- Apoiar as iniciativas das Associações de Estudantes relacionadas com internacionalização e mobilidade dos estudantes.
- Desenvolver parcerias para obtenção de Estágios, em particular no 2º ciclo de estudos.
- Desenvolver o apoio à procura de emprego, em particular do primeiro, através da autonomização do Projeto atrás referido “Aconselhamento e Orientação Vocacional/Profissional” articulando esta atividade com a nova estrutura dos *Alumni* e com o Observatório de Emprego da U.Porto.
- Aproximação às organizações profissionais, empresas e outras organizações que possam contribuir para a empregabilidade dos diplomados da U.Porto.
- Acompanhar o percurso profissional dos estudantes da U.Porto para avaliar o sucesso dos vários cursos da Universidade e receber contributos para melhorar e adequar as ofertas às necessidades do meio.
- Promover o desenvolvimento da relação entre as Associações de Estudantes, os *Alumni* e obter um maior envolvimento das várias gerações dos diplomados nas atividades organizadas pela U.Porto e por estas associações.
- Apoiar as ações de Voluntariado dinamizadas pelos estudantes, particularmente as que têm causas e interesses diretamente relacionados com a atividade da U.Porto ou fins culturais e sociais.
- Incentivar a dinamização do apoio psicológico aos estudantes através de Gabinetes Locais das Faculdades, tentando atuar sempre numa lógica de prevenção.
- Desenvolver a política de desporto universitário e a participação da Universidade do Porto nas competições nacionais e internacionais de desporto universitário mais relevantes, apoiando as ações das Associações de Estudantes que dinamizam a prática da atividade física.
- Apoiar ainda as ações dos grupos de estudantes que dinamizam as atividades de lazer, por exemplo, as Tunas e os Coros académicos.

5.6.2. Ação social

Quem pretende estudar e apresenta bons resultados não pode ser impedido de estudar por falta de condições financeiras. Este ideal, muitas vezes repetido, tem de ser posto em prática. Sendo certo que é competência do Estado central, em primeira instância, garantir apoio financeiro aos estudantes mais frágeis do ponto de vista económico, a U.Porto deve ser capaz de resolver os casos em que o Estado central se mostre incompetente. Esta dimensão da atividade da Universidade ganhou particular pertinência dada a crise atual que atinge o país. Apesar de não ser esta a nossa missão, nem estará nas nossas ambições resolver as questões sociais do país, temos de estar mais atentos e ativos nas políticas sociais, trabalhando com maior proximidade aos estudantes por forma a rapidamente detetarmos situações de crise, muitas vezes encobertas por razões de pejo ou pudor e atuarmos célere e eficazmente perante as dificuldades detetadas.

Nas circunstâncias atuais, a Ação Social da Universidade não se deve limitar a um conjunto de políticas desconexas relacionadas com as cantinas e o alojamento dos estudantes nas residências universitárias. Exige-se uma **reflexão profunda sobre o âmbito, missão, objetivos e programas da Ação Social da Universidade** para lá ainda de se deverem equacionar medidas extraordinárias e urgentes que possam ser implementadas por forma a prevenir que os estudantes de bom desempenho académico não desistam da formação académica na U.Porto por razões económicas. Também a celeridade com que são analisados os requerimentos a bolsa de estudo devem ser alvo de revisão, no sentido de transformar a U.Porto uma referência nesse capítulo. Não podemos ter estudantes a abandonarem ou a reduzirem o seu sucesso devido à ineficiência do sistema de ação social tal qual este está estruturado.

Assim, e no atual contexto económico e social, o papel dos SASUP (Serviços de Ação Social da U.Porto) assume uma responsabilidade acrescida, mais exigente e interventiva. O apoio social tem que ser reanalisado e encarado de uma forma mais interventiva, em particular junto dos estudantes nacionais e internacionais. Justifica-se encontrar novas formas de apoio social, através da gestão dos recursos existentes, parcerias, serviço de voluntariado, prestação de serviços à comunidade, entre outras alternativas e ideias. Devem também estes serviços prestar apoio aos estudantes estrangeiros na resolução de problemas relacionados com a permanência em Portugal, na cidade do Porto.

Tendo em conta a atual crise que o país está a atravessar, os cortes no número de bolsas atribuídas e o aumento do número de jovens que está a abandonar o Ensino Superior,

entendo que à semelhança do que acontece em várias Universidades estrangeiras, e uma vez que a carga letiva dos cursos, no âmbito do Processo de Bolonha, tem vindo a diminuir, os estudantes possam prestar serviços comunitários na própria Universidade ou outras instituições parceiras⁷⁵.

A ação social constitui portanto um importante pilar de apoio à frequência do ensino superior para estudantes com comprovadas carências económicas, potenciando o aumento da qualificação nacional, a mobilidade social e o crescimento económico. Contudo, problemas frequentes como irregularidades técnicas, problemas de comunicação entre serviços e estudantes, indefinição nos processos de candidatura, atrasos na análise dos requerimentos e nos pagamentos das bolsas de estudo e abrangência insuficiente são problemas introduzidos sucessivamente no sistema que têm inibido a ação social de cumprir integralmente o seu papel.

A ação do Reitor, em colaboração com as Associações de Estudantes e por intermédio do Gabinete de Relações Externas, deverá tentar a inverter a tendência dos últimos anos relativa à criação de obstáculos ao acesso dos estudantes ao sistema de bolsas de apoio social, nomeadamente no que diz respeito a captações, consideração de dívidas fiscais de elementos do agregado familiar, alteração da sua situação económica e consideração de apoios de emergência.

Apesar da importância do apoio aos estudantes com dificuldades económicas como fator de democratização do Ensino Superior, a ação social não se esgota nesta vertente. Assumem igualmente grande importância os serviços que a U.Porto presta através das suas cantinas e residências.

A prestação dos serviços nas cantinas concessionadas deve ser escrupulosamente controlada, garantindo que os contratos celebrados asseguram a qualidade das refeições fornecidas a um custo justo e permitem à Universidade reagir quando as condições contratuais não são cumpridas.

No caso das residências verifica-se também a necessidade da melhoria do seu funcionamento, com maior rigor de gestão. Urge, por isso, aumentar a qualidade e quantidade da sua oferta. A adoção de um novo modelo para a gestão das residências universitárias revela-se premente após o aumento do valor das rendas, fruto da publicação do novo regime de arrendamento urbano, por forma a tornar este tipo de solução mais atrativo para todos os estudantes.

⁷⁵ O que pode até ser equacionado no âmbito da Academia de Competências.

5.7. Cultura e desporto

As políticas de desenvolvimento cultural e de práticas desportivas enquadram-se na política de formação e de desenvolvimento integral do indivíduo. Exige-se que a U.Porto ofereça condições de práticas desportivas e culturais que consolidem uma formação humanista, cívica e ética, para lá da técnica e científica. A prática desportiva desenvolve competências pessoais, sociais e éticas, nomeadamente o trabalho em equipa, a partilha de objetivos, a disciplina e o espírito de sacrifício, a solidariedade e a competitividade pela obtenção de resultados.

Este ponto é particularmente relevante dado que atualmente existem poucas instalações na cidade do Porto para a prática desportiva, a que não é alheia a dificuldade da maior partes dos clubes amadores da cidade em sobreviverem. Existe aqui também uma oportunidade para afirmar a Marca U.Porto, a sua cidade e região, cumprindo simultaneamente uma responsabilidade social e mesmo a função social e ética de desenvolvimento das Pessoas da Universidade⁷⁶.

Seguidamente apresenta-se algumas das medidas e ações a desenvolver:

- Equacionar a possibilidade de se criar o **Clube U.Porto** e um **Comissariado Cultural e Desportivo** em colaboração com as Faculdades, os Estudantes e os *Alumni* que desenvolva propostas que promovam estas atividades no seio da Universidade, nomeadamente nas áreas do desporto, da música, da poesia, do cinema, da fotografia, do teatro e das artes plásticas, etc. que ajudem a fomentar a multi-culturalidade, a responsabilidade social, o civismo e a ética no seio das práticas da Universidade.
- Desenvolver a capacidade das **instalações desportivas** da U.Porto, nomeadamente no CDUP no polo de Campo Alegre e pela via dos equipamentos já existentes no polo da Asprela com um pavilhão destinado à prática desportiva em recinto coberto no espaço entre a FEP e a FEUP e agora com a requalificação paisagística em curso neste polo, já com um espaço verde previsto de grande dimensão e ao ar livre que pode e deve ser utilizado para a prática desportiva dos nossos estudantes. Refira-se ainda que, mediante as disponibilidades orçamentais, está ainda previsto construir nesse parque campos de ténis ao ar livre.

⁷⁶ Para este fim pode ser interessante estudar-se ainda a possibilidade de se estabelecerem protocolos de cooperação com clubes desportivos da cidade, referindo-se meramente a título ilustrativo, por exemplo, o Académico com que o candidato tem relações e que é presidido por um Professor da Universidade.

Interessa pois desenvolver estas práticas e trazer para a política central da Universidade a relevância do desporto e da cultura como elementos centrais da atividade da Universidade, envolvendo nesse projeto as Associações de Estudantes que poderão ajudar a criar soluções criativas que minorem esta dimensão da nossa atividade. Em conjunto, com os estudantes será mais fácil remover barreiras e promover iniciativas e um programa que desenvolva e estimule a prática desportiva na U.Porto⁷⁷.

- Nesse sentido, o papel do CDUP é fundamental. Enquanto Gabinete do Desporto da Universidade do Porto pode criar as condições para a concretização desta estratégia, gerindo os espaços, desenvolvendo protocolos e mesmo promovendo os principais eventos e competições articuladamente com todas as Unidades Orgânicas, Associações de Estudantes e outros organismos estudantis. Para garantir a plena concretização deste objetivo, o CDUP em estreita colaboração com o Gabinete de Comunicação Institucional deve promover a marca U.Porto⁷⁸.
- A Dinamização do Estádio Universitário e envolvência de toda a comunidade pode facilitar a obtenção de patrocínios para as instalações, cujo apoio é fundamental para a atividade. Mais, alicerçado na vertente desportiva, será muito interessante equacionar a criação de Campus de Férias para estrangeiros, o que por sua vez, pode ter impacto na diversificação de alternativas de financiamento e assim ser ainda uma fonte com impacto financeiro e económico na atividade da Universidade.
- Assim, interessa desenvolver os Programas “Cursos de Verão” que ensinam Português e a cultura da diáspora portuguesa para estrangeiros, eventualmente em cooperação com Universidades da CPLP (e porque não também uma Espanhola que tenha presença global) com visitas a instituições culturais, empresas industriais relevantes da nossa região (ou mesmo do Norte de Portugal, eventualmente Galiza e Leão)⁷⁹.

⁷⁷ A este título pode valer a pena recolher e aprender com algumas experiências de Universidades estrangeiras bem sucedidas, com análise em simultâneo da capacidade desta vertente ser uma forma de atrair e valorizar a oferta da U.Porto a nível mundial.

⁷⁸ É importante que os estudantes e todos os participantes nestes eventos “vistam a camisola” da U.Porto. Assim, poderá e deverá igualmente ser criada uma linha de *merchandising* para esta área, em coerência com as restantes.

⁷⁹ Da mesma forma que a Universidade abre as suas portas durante as férias de verão ao abrigo do programa Universidade Júnior, e à semelhança do que vem sendo praticado há muitos anos nas melhores universidades estrangeiras, a U.Porto pode em articulação com os principais agentes económicos, sociais e culturais da região desenvolver Projetos e Programas para captar turismo para a área da Educação. Estes “campos de férias” podem ser destinados a vários grupos de pessoas (com idades a definir) que incluam programa didático, aprendizagem de português, visitas culturais e atividades de desporto e lazer. Os programas podem variar entre uma semana e um mês, com ofertas diferenciadas e devem incluir monitores da Universidade, da Câmara Municipal do Porto e de instituições de prestígio ligadas à área da cultura.

5.8. Desenvolvimento do modelo de gestão e de organização da U.Porto

5.8.1. Desenvolvimento do modelo de gestão e financiamento

Pretende-se introduzir na gestão da Universidade do Porto uma abordagem mais profissional e transparente, pautada pela assunção de compromissos públicos com a comunidade académica e a comunidade envolvente, o que exige uma maior orientação para os resultados, prestação de contas e responsabilização pelos resultados alcançados⁸⁰.

Considera-se a sustentabilidade financeira da U.Porto essencial para cumprir a Missão e abraçar a visão que este Projeto propôs. A U.Porto tem um orçamento de cerca 244 milhões de Euros⁸¹, sendo que as principais fontes de financiamento são constituídas em 65% por Transferências e Subsídios Correntes, dos quais o financiamento do Estado representa 62% (cerca de 100 milhões de Euros) e o financiamento nacional e internacional à investigação representa 38%, os Impostos e Taxas onde se incluem as propinas representam cerca de 18% e as Vendas e Prestações de Serviços ascendem a 11%.

Num contexto de redução estrutural do financiamento público, fruto do atual contexto económico fortemente restritivo, a capacidade de diversificação das fontes de financiamento será determinante para o futuro desenvolvimento e renovação da Instituição que pretende no futuro reforçar a sua liderança nacional e aumentar seu prestígio internacional em todas as suas áreas de intervenção.

Adicionalmente, considera-se essencial o desenvolvimento das competências de gestão no seio da Universidade, em particular nos quadros da gestão de topo, na Reitoria, nas UOs e SAs. Desta forma, criam-se condições para a melhoria do desempenho e aumento da eficiência na utilização dos recursos.

Nesse sentido, as secções seguintes apresentam as principais medidas que pretendo introduzir para assegurar a sustentabilidade financeira da U.Porto e para desenvolver a capacidade de gestão no seio da Instituição.

⁸⁰ Em linha com a prática que venho desenvolvendo enquanto Diretor da Faculdade de Economia, sempre assumindo compromisso públicos em prol da profissionalização e da eficiência na utilização dos recursos que nos são colocados à disposição e prestando contas dos resultados atingidos.

⁸¹ Valores a 31 de Dezembro de 2012.

Ações para assegurar a sustentabilidade financeira

Pretendemos desenvolver várias iniciativas de gestão que aumentem substancialmente a captação de receitas próprias, dinamizando a capacidade de trabalho e de iniciativa empreendedora da U.Porto. A este respeito pretende-se:

- (i) Aumentar a autonomia financeira face ao financiamento direto do Estado;
- (ii) Aumentar a capacidade de geração de receitas próprias;
- (iii) Diversificar as fontes de receitas;
- (iv) Implementar o Controlo de Gestão nas atividades da U.Porto.

Para tal, consideram-se imprescindíveis as seguintes ações:

- Desenvolver políticas alternativas de captação de receitas estreitando as relações com as empresas e outras instituições, concretizadas em ações em cooperação e ao abrigo de ações de patrocínio ou mecenato. A este respeito o aprofundamento das relações com a rede de antigos alunos da U.Porto, como forma de aproximação às empresas é crucial.
- Participar com projetos potencialmente vencedores em programas internacionais competitivos, em particular no âmbito do programa Horizonte 2020 da Comissão Europeia, que incrementem as receitas associadas a financiamentos para as diversas atividades da U.Porto.
- Fomentar uma cultura generalizada para a angariação de financiamentos complementares da nossa atividade, motivando os membros da U.Porto a concorrer e a apresentar candidaturas sérias e ganhadoras.
- Procurar aumentar substancialmente o número de estudantes estrangeiros, propondo a adoção de uma política de propinas a todos os que não pertençam à União Europeia que, em linha com o novo quadro legal, reflita os custos reais da formação, os valores fixados noutras instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras e os interesses estratégicos da U.Porto.
- Dinamizar Cursos de Verão em áreas em que a U.Porto possa ter vantagens competitivas para outros públicos normalmente não abordados com estratégias específicas, nomeadamente estudantes seniores portugueses (pessoas com mais de 60 anos), estudantes da CPLP e da América Latina, etc.

- Aumentar e diversificar mais a oferta de formação contínua, bem como a formação destinada a executivos satisfazendo necessidades formativas da comunidade e incrementando outras atividades de extensão universitária geradoras de receitas.
- Dinamizar a prestação de serviços às empresas e outras instituições e organizações, o que pode incluir a contratualização de atividades de investigação e/ou de formação interna desenhada à medida.
- Dinamizar um Centro de Estudos e Sondagens da U.Porto em articulação com várias estruturas locais das várias UOs com atividade de investigação aplicada e de prestação de serviços à comunidade.

O desenvolvimento de várias destas iniciativas exigirá uma atuação concertada entre Reitoria e as UOs, sendo outras do âmbito da atuação da Reitoria. Para tal, será fundamental:

- 1) Criar um eixo de “**Desenvolvimento da Universidade**” responsável pela captação de fundos de mecenato, fortemente articulada com a área da U.Porto *Alumni*” que incorpore:
 - Uma secção de **Desenvolvimento** que coordene e dinamize a captação de todo o tipo de mecenato à Universidade, propondo modelos de doações em função de diferentes perfis de filantropia.
 - Uma secção de **Conferências e Eventos** que coordene o apoio de elevada qualidade à organização de eventos e programas nas infraestruturas da Universidade abertos em condições especiais aos doadores.

Esta área deve ser dotada de recursos humanos especializados na captação de fundos, o que implicará proporcionar a estes colaboradores formação específica na área. O departamento deverá definir e divulgar as áreas estratégicas de intervenção prioritária que beneficiarão do financiamento decorrente dos fundos captados (bolsas para estudantes; atividade docente para promover a excelência académica; residências universitárias; ciência e tecnologia; arte; investigação; desenvolvimentos dos *Campus*, entre outros decorrentes do Plano Estratégico para a U.Porto).

Esta área promoverá campanhas anuais de captação de fundos e campanhas específicas associadas ao lançamento de novas iniciativas estratégicas. Nas ações de captação de fundos de maior dimensão o Reitor estará pessoalmente envolvido. Será privilegiada a rede de antigos alunos para o estabelecimento de contactos com potenciais doadores.

- 2) Desenvolver o Núcleo de **Projetos Internacionais** da Unidade de Projetos dos SPUP, no sentido de potenciar o aproveitamento das oportunidades de financiamento internacionais, em particular as decorrentes do programa Horizonte 2020. Nesse sentido, pretendemos:
- Reforçar os recursos humanos alocados à captação de financiamento internacional e conferindo-lhes formação específica nessa área;
 - Promover proactivamente o envolvimento das diversas UOs no aproveitamento das oportunidades de financiamento;
 - Proporcionar apoio técnico especializado na elaboração das candidaturas aos projetos.

Ações com vista ao desenvolvimento da capacidade de gestão

O desempenho global da Instituição está diretamente relacionado com as competências de gestão e organizacionais disponíveis. Nesse sentido, pretendemos:

- Promover um **Programa Integrado de Formação em Gestão Universitária de Topo** a todos os **Diretores de UOs e Equipa Reitoral** que inclua formação em sala, acompanhamento individual e visitas a duas escolas internacionais de referência nas respetivas áreas científicas.
- Reforçar os recursos humanos alocados à captação de financiamento internacional e conferindo-lhes formação específica nessa área.
- Formar alguns membros da U.Porto em “Mecenato Universitário” (*Fundraising*), para aumentar a capacidade da Universidade em captar fundos provenientes de doações, patrocínios e/ou mecenato.
- Rever as condições de remuneração dos Diretores das UOs e Equipa Reitoral, dentro do enquadramento legal existente, tornando-as mais consistentes com os níveis de responsabilidades exigidos ao desempenho das suas funções.
- Agilizar a governação e gestão da U.Porto, com a necessária descentralização e responsabilização dos gestores e chefias.
- Aplicar um Sistema de Controlo de Gestão baseado em centros de custos e proveitos que permita aferir com rigor a evolução das atividades dos vários serviços, departamentos e cursos da U.Porto. Este sistema de Controlo de

Gestão para toda a U.Porto está já a ser desenvolvido por uma equipa liderada por especialistas da Faculdade de Economia num projeto da atual equipa Reitoral mas urge aplicá-lo e torná-lo consequente na gestão da Universidade e das suas UOs.

- Assegurar a transparência e o envolvimento da comunidade da U.Porto, através de uma política de constante diálogo e de informação do processo de decisão.
- Zelar pela utilização eficaz e eficiente dos recursos disponíveis, assegurando os níveis de qualidade e excelência que ambicionamos para cumprir a missão da U.Porto.
- Dirigir e coordenar os vários serviços internos da U.Porto, que poderão ser reorganizados em função do melhor conhecimento da sua situação, com vista a obter o melhor funcionamento da Instituição, nomeadamente na área do controlo de gestão, nas operações e na política de qualidade no sentido de maximizar os ganhos de eficiência e de eficácia na utilização dos recursos. Promover a adequada articulação entre os serviços da U.Porto, procurando sempre níveis elevados de qualidade e de produtividade.
- Estabelecer indicadores de gestão dos vários serviços da U.Porto, tendo em vista a sua monitorização e melhoria contínua.
- Melhorar a eficácia das secções de Tesouraria de todas as UOs e SAs, generalizando a todos os pagamentos a geração *online* de referência multibanco, melhorando a qualidade do serviço prestado a toda a comunidade.

5.8.2. Desenvolvimento organizacional da U.Porto

Como se sabe, qualquer processo de mudança organizacional exige conhecimento técnico e capacidade de utilização competente de técnicas e métodos que permitam fazer uma adequada “gestão da mudança”. Trata-se sempre de processos complexos que exigem o estabelecimento de critérios e o envolvimento e a aceitação das pessoas da organização⁸². Nesse sentido, será necessário identificar os elementos de

⁸² O processo de mudança na Universidade exige a colegialidade, a partilha de opiniões, a discussão e o envolvimento de todos (docentes, investigadores, trabalhadores não docentes, *Alumni* e entidades externas) para ser bem-sucedido. Será um processo negocial complexo, que exigirá da liderança coragem e persistência para comprometer os vários públicos da Universidade.

desenvolvimento estratégico catalisadores da mudança que permitam, em consequência, afetar recursos e criar ou desenvolver estruturas em função das respostas da própria organização aos principais pilares da estratégia da Universidade.

Na realidade, mais importante que estruturar a organização da Universidade para o futuro (incerto) com base numa análise “parametrizada” por conceções do passado⁸³, é aconselhável e prudente pensar, discutir e estruturar a mudança incorporando os catalisadores dessa mudança, naturalmente associados à estratégia da Universidade. O desenvolvimento da implementação da estratégia, se bem-sucedida, originará mudanças e tornará evidente e bem aceite qualquer reorganização que ponha em causa a estrutura atual⁸⁴. Nesse sentido, a reorganização da U.Porto (só) decorrerá naturalmente da sua atividade, se aceite pelas Pessoas da Universidade, e nunca como resultado de um exercício apriorístico de desenho a “régua e esquadro” de estruturas ideais que podem não fazer uma leitura prospetiva correta do futuro

No entanto, a intervenção em áreas fulcrais com elevado impacto no modelo de organização da U.Porto é à partida antecipável. Nelas se incluem as ações ao nível da Reitoria e da Equipa Reitoral, dos Serviços Partilhados da U.Porto, do Sistema de Informação SIGARRA e da política de qualidade.

5.8.2.1 Ações ao nível da Reitoria e da Equipa Reitoral

Ao nível da Reitoria e da Equipa Reitoral, pretendemos implementar as seguintes medidas de elevado impacto na organização da Instituição:

1. Reunir uma **Equipa Reitoral** que garanta e respeite a diversidade e a heterogeneidade das instituições da U.Porto, tratando de forma diferente o que é diferente, mas em simultâneo que garanta uma gestão coesa, empenhada e tecnicamente competente que consiga a união e a mobilização da Universidade na busca de metas ambiciosas.

Os critérios para a escolha dos membros da Equipa Reitoral enquadram-se no perfil que apresento em baixo e que reúne competências técnicas e características que o conjunto da Equipa deve reunir (incluindo o Reitor):

- Competências de Liderança e postura Ética;
- Competências na área de Organização e Desenvolvimento Académico;

⁸³ O futuro é sempre uma construção mental “artificial” da experiência presente e passada que, por isso, não consegue antecipar a realidade das circunstâncias que ocorrerão no futuro que na área social são sempre indeterminadas e, em acordo com a história, imprevisíveis.

⁸⁴ Mesmo as reorganizações (“desejadas ou não” pela parte de alguns setores) da U.Porto que envolvam “fusões” e/ou “integrações” de algumas Faculdades só farão sentido como consequência (natural) dos processos de mudança que os “catalisadores” da mudança (naturalmente) desencadearão.

- Competências na área de Investigação e Inovação;
 - Competências técnicas na área da Internacionalização
 - Competências na área de Desenvolvimento Cultural e Desporto;
 - Competências na área Financeira e Controlo de Gestão;
 - Competências na área de Estratégia e Marketing;
 - Competências técnicas na área de Sistemas de Informação e Univ. Digital;
 - Competências técnicas na área da Melhoria Contínua e Acreditação Nac./Int.;
 - Competências técnicas na área da Gestão do Património Edificado;
- Pretendo ainda garantir a inclusão das várias tendências e visões da U.Porto.

2. Garantir um **Gabinete do Reitor** que permita a eficiente:
 - Representação externa da U.Porto em assuntos políticos e institucionais;
 - Articulação com o Conselho de Curadores, Conselho Geral, Direções das Faculdades, Estudantes e outras entidades do universo U.Porto.
3. Garantir a inclusão no **Plano de Ações** desta candidatura, das metas e propostas de ação de qualidade de candidaturas concorrentes, bem como outras metas ou propostas sugeridas pelo Conselho Geral ao Reitor. Para lá da convicção que tenho na minha proposta de Visão para o futuro da U.Porto, acolherei e executarei com entusiasmo as decisões que o Conselho Geral vier a considerar convenientes para o Plano de Ações da U.Porto.
4. Melhorar as **estruturas de decisão** na Reitoria da Universidade, em particular na ligação entre esta e as Faculdades, o que por si só pode justificar uma Vice-reitoria que garanta a adequada articulação entre todos (Reitoria e UOs). Justifica-se, por isso, repensar a gestão e organização de reuniões com o Colégio de Diretores, com o objetivo de agendar as questões críticas a tratar, maximizando a produtividade de uma reunião que por natureza tem um custo muito elevado⁸⁵. A exigência sobre a eficiência destas reuniões (altamente qualificadas) deve ser grande, pelo que devem ser dotadas de boas condições logísticas, de apoio técnico e de secretariado competente.
5. Garantir boas práticas de gestão e, em simultâneo, a responsabilização de todos os membros da Equipa Reitoral e outros dirigentes pelo cumprimento de todas as regras legais e regulamentares a que está sujeita a atividade e a prestação de contas relativamente às funções exercidas.

⁸⁵ Em geral, as reuniões nas universidades portuguesas exigem frequentemente a presença de Diretores, Presidentes de Conselhos Científicos e/ou de Conselhos Pedagógicos, Professores Catedráticos e de outras categorias. Este facto representa, na prática, um custo elevadíssimo para estas instituições e para o país. Tendo em consideração o seu custo de oportunidade, interessa agilizar o tempo alocado a estas reuniões e incluir na ordem de trabalhos apenas assuntos que justifiquem a decisão em plenários ou colégios.

6. Desenvolver práticas de gestão baseadas no planeamento estratégico e operacional e no estabelecimento de objetivos e metas que, com adequado controlo de gestão, permitam efetuar periodicamente a análise de desvios por forma a introduzir atempadamente as correções necessárias.
7. Mobilizar e motivar toda a comunidade da U.Porto, desenvolvendo a comunicação interna. Através de sessões presenciais e de meios de comunicação interna adequados, dar conhecimento das ações que digam respeito à U.Porto, dos êxitos alcançados pelos seus membros, da evolução dos indicadores de desempenho e das transformações ocorridas.
8. Incentivar a inovação nos processos e atividades da U. Porto.

5.8.2.2 Ações ao nível dos Serviços Partilhados da U.Porto

São conhecidas as vantagens da Partilha de Recursos na generalidade das instituições. Concordamos pois com a existência dos SPUP, tendo em vista a uniformização de processos e procedimentos comuns e transversais a todas as UOs e SAs da Universidade, promovendo um elo de ligação entre eles, de onde sejam, ao mesmo tempo, retirados dividendos ao nível da racionalização dos custos.

A caracterização das atividades a assegurar pelo SPUP foi realizada à luz de um conjunto de princípios orientadores:

- Princípio da manutenção da autonomia decisional, permanecendo nas UOs, SAs e Órgãos de Gestão Centrais a competência para os atos de decisão e cabendo ao CRSCUP a prestação de serviços;
- Princípio da dependência funcional, ou seja, todos os colaboradores que se mantenham nas UOs e SAs respondem funcionalmente ao diretor da UO ou SA, ainda que possam estar formalmente integrados no CRSCUP;
- Princípio da cultura de prestação de serviço em resposta às necessidades das UOs, SAs e Órgãos de Gestão Centrais, podendo estes verificar, em qualquer momento, qual o estado dos processos em que intervêm decisoriamente;
- Princípio da disseminação de boas práticas, visando garantir elevados padrões de qualidade dos serviços prestados e o cumprimento sistemático de boas práticas;
- Princípio da normalização de processos, visando o desenvolvimento, a manutenção e melhoria contínua de processos, de modo a garantir,

designadamente, o cumprimento da legislação aplicável, a integração e a otimização de recursos;

- Princípio da avaliação pelos resultados, à luz do qual a avaliação das atividades deve ser orientada em termos dos objetivos definidos. Entre o SPUP e as UOs, SAs e Órgãos de Gestão Centrais serão estabelecidos acordos de nível de serviço, especificando os indicadores de medição do desempenho dos serviços a prestar, o modo de os calcular e monitorizar e as metas a alcançar.

A atividade do CRSCUP e afetação de cerca de trabalhadores não docentes ao Centro, gerou alguma desestruturação geral ao nível dos Recursos Humanos afetos, nomeadamente relacionada com definição de funções e dependência hierárquica destes trabalhadores, o que afetou a capacidade de algumas UOs e SAs. Os resultados, em termos de serviço, tempo de resposta, eficácia e eficiência, ficaram aquém do previsto. É pois necessário reequacionar os serviços partilhados com vista a permitir obter ganhos de eficiência e de serviço, restabelecer os níveis de motivação, confiança e satisfação dos trabalhadores e permitir níveis de autonomia das UOs e SAs. Urge, pois, repensar o modelo de funcionamento dos SPUP por forma a criar condições para que tão ambiciosa iniciativa possa produzir os resultados esperados. Nesse sentido, pretendemos implementar as seguintes iniciativas:

1. Efetuar um diagnóstico claro das necessidades das UOs e SAs da Universidade e a sua ligação, por áreas de atuação específicas, aos serviços prestados pelo SPUP num verdadeiro contexto fornecedor-cliente em substituição do atual excesso de centralização que promove a desresponsabilização, burocratização e atrasos nos procedimentos e processos.
2. À luz das conclusões do diagnóstico a realizar, identificar e estruturar os principais processos a desenvolver por cada uma das áreas do SPUP e efetuar uma adequada definição das tarefas a realizar central e localmente, por forma a maximizar a qualidade do serviço prestado. Para tal também contribuirá a adequada alocação de colaboradores na unidade central e nas unidades locais.
3. Definir interlocutores privilegiados (gestores de produto) para cada UO e SA de entre os quadros de cada uma área do SPUP que poderão ser ou não os responsáveis pela área em causa mas que deverá ser um colaborador da unidade central. Estes gestores teriam a responsabilidade das interações com a Unidade de Apoio à Gestão de cada UO e SA, garantindo adequados níveis de comunicação bidirecional entre fornecedor-cliente.
4. Estipular níveis de serviços para as diferentes áreas que compõem os SPUP, divulga-los e assumir compromissos claros com o seu cumprimento.

5. A Direção do SPUP deverá apresentar a cada Diretor de UO e SA um reporte mensal dos níveis de serviço prestados por cada uma das áreas do SPUP à UO/SA em causa.
6. A Direção do SPUP deverá apresentar ao Conselho de Gestão da U. Porto um reporte mensal dos níveis de serviço prestados por cada uma das áreas do SPUP às UOs e SAs.
7. Trabalhar diretamente com a estrutura governativa do SPUP, responsável direta pela implementação do Projeto SPUP, por forma a assegurar a sua coesão, empenhamento e motivação que, a par das suas competências técnicas, garantam uma gestão profissional dos Serviços Partilhados da U.Porto.
8. Efetuar uma auditoria de qualidade ao SPUP e introduzir as medidas necessárias à melhoria da qualidade dos serviços prestados.
9. Uma vez ultrapassada a fase de implementação das medidas de melhoria propostas pela auditoria de qualidade, preparar o SPUP para a certificação de qualidade ISO 9001.
10. Efetuar uma adequada relevação contabilística dos custos suportados com o SPUP pelas UOs e SAs. Nos registos contabilísticos atuais estes custos não são relevados nas demonstrações financeiras das UOs e SAs pondo em causa o Princípio Contabilístico da Materialidade que prevê as peças contabilísticas devem evidenciar devidamente todos os elementos relevantes, tendo em conta designadamente os utilizadores da informação contabilística.
11. Uma vez estabilizados os processos nas diversas áreas do SPUP, aferir da possibilidade de os SPUP poderem prestar estes serviços a outras entidades, que podem incluir entidades que consolidam as suas contas com a U.Porto ou outras entidades. Esta medida permitiria maximizar a eficiência da utilização dos recursos à disposição dos SPUP, podendo eventualmente conduzir à redução dos custos suportados pelos clientes (UOs e SAs). O objetivo será o de rentabilizar a estrutura criada tanto quanto possível. De facto, o estudo prévio que conduziu à constituição do SPUP põe em evidência o excesso de colaboradores nas diversas áreas no Universo U.Porto. A atual Equipa Reitoral assumiu, e bem, o compromisso de não dispensar nenhum colaborador nessa sequência. A atual proposta permite ultrapassar este problema (caso se venha a apresentar como real) e garantir uma adequada utilização dos recursos alocados à estrutura.

5.8.2.3 Ações ao nível do Sistema de Informação SIGARRA

O SIGARRA, Sistema de Informação para a Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos, é o sistema de Informação utilizado na U.Porto, transversal às operações de todas as UOs sejam elas administrativas, pedagógicas, financeiras ou logísticas, entre outras. É imperativo assumir este sistema como espinha dorsal de cada uma das UOs e portanto da U.Porto quer pela importância da informação nele contida quer pela dependência dessa informação para o normal funcionamento da instituição.

Na sua configuração e implementação atual, o SIGARRA integra duas componentes de *backoffice*, Gestão Académica (GA) e Gestão de Recursos Humanos (GRH), e uma componente de *frontoffice*, Sistema de Informação (SI). As duas primeiras são de uso exclusivo dos respetivos Serviços, Académicos e de Recursos Humanos, das UOs da U.Porto e dos Serviços congéneres da Reitoria. Têm acesso ao SI todos os leitores de informação, sendo alguns dos recursos de acesso restrito a determinados perfis. Cada uma destas três componentes é suportada em módulos interrelacionados.

O SIGARRA tem pontos fortes, a explorar e a expandir, e pontos fracos, a minimizar e mesmo eliminar. Sendo que a pluralidade de UOs é uma riqueza da U.Porto, a sua interligação integrada como entidades da U.Porto acarreta também dificuldades diárias na utilização do sistema que podem e devem ser solucionadas.

Ao nível do Sistema de Informação base e integrador da U.Porto propomo-nos implementar as seguintes medidas:

1. Estando a configuração base das componentes definida, **urge trabalhar muito a sério nos módulos e na sua integração e exploração articulada com os serviços locais**. Os módulos não são percecionados por todas as UOs de igual forma; há módulos já construídos que serão de extrema utilidade a outras UOs que não sabem da sua existência; há necessidade de construção de novos módulos que desde a sua génese devem ser do conhecimento das UOs; não há um protocolo claro entre Reitoria e UOs, com reuniões regulares e formais, para trabalhar (e mesmo conceptualizar) o SIGARRA. Apenas colmatando estas falhas poderá este sistema de informação ser o instrumento que a U.Porto precisa para reforçar a sua identidade. Não basta envolver os gestores de informação, é necessário envolver equipas mais abrangentes.
2. A responsabilidade descentralizada e o crescimento das funcionalidades do SIGARRA exige uma coordenação que não tem existido entre reitoria e as UOs, e em termos técnicos entre a Equipa de Desenvolvimento ou Conceptual, a Equipa de Consultadoria e Suporte, e o suporte local nas UOs. **Deverá criar-se**

em cada UO uma comissão de acompanhamento SIGARRA, CA-SIGARRA, que de forma clara e objetiva faça a ponte entre as especificidades de suporte e as necessidades das UOs. Desta comissão fariam parte os elementos de apoio à direção se existirem e os responsáveis máximos pelos serviços financeiros, tecnologias de informação, recursos humanos, biblioteca, serviços académicos e melhoria contínua.

Sendo que a informação está em constante mudança, tornando obrigatória uma constante renovação da ferramenta, o acompanhamento local e central ao SIGARRA tem de ser uma prioridade. Nesse sentido nas UOs, serviços, órgãos de gestão e funcionários nas suas funções devem ser céleres e eficazes autores da informação referente à sua área de intervenção, permitindo assim autonomia na gestão de conteúdos e responsabilização pelos mesmos. Por outro lado, os serviços centralizados devem garantir soluções e respostas técnicas robustas e rápidas para assegurar a fiabilidade da informação. O reporte de problemas deve ser trabalhado pelas UOs e rapidamente respondido pela equipa de desenvolvimento, caso contrário, como até aqui em muitos casos, respostas tardias ou não respostas traduzem-se na perda de credibilidade do sistema. Os suportes CA-SIGARRA nas UOs para além de se articularem com o CS-SIGARRA sobre o incorreto funcionamento dos módulos, servirão para apoiar a implementação e fases de arranque de novos módulos, articular as dificuldades e erros de informação pelos respetivos serviços onde a informação foi inserida ou teve origem, e gerir as permissões de acesso aos conteúdos em conformidade com a política de permissões da UO onde é exercido. Sem a existência funcional da CA-SIGARRA o sistema não funcionará de forma regular, precisa e rápida. O objetivo do CA-SIGARRA e da sua articulação com o CS-SIGARRA será a melhoria da qualidade da informação existente, propor e ajudar na implementação de novos módulos, aproximar o desenvolvimento do SIGARRA com a realidade no terreno.

3. Estando o SIGARRA em constante desenvolvimento **é crucial o seu controlo.** Para além da articulação técnica referida, é fundamental a articulação com os Conselhos Executivos da UOs, Conselhos Científico e Pedagógico. Pelo lado da reitoria, para além de interlocutores institucionais, devem ser garantidos os mecanismos transversais de política de informação (estruturação e tipificação da informação, adequabilidade da informação para os fins a que se destina, transversalidade da informação entre UOs, entre outros). Estes mecanismos podem ser implementados e monitorizados por comissões criadas para o efeito ou, preferencialmente, por equipas estabelecidas entre equipa reitoral e os serviços da reitoria. Não se trata de um ou outro serviço isolado, mas sim de todos os serviços, já que o SIGARRA se abastece e se alimenta de forma transversal a toda U.PORTO.

4. A utilização correta do sistema de Informação obriga a formação constante por parte dos utilizadores finais, em especial funcionários dos serviços e docentes. A disponibilização de manuais e de cursos *e-learning*, sendo úteis para a execução correta e informada de tarefas, não é suficiente para garantir um conhecimento integrado do sistema. Ações de formação são imprescindíveis sejam elas da equipa de desenvolvimento para as equipas de acompanhamento local e destas para a comunidade em cada UO ou diretamente da primeira a funcionários e responsáveis de serviços. Só através da formação se pode criar um espírito de trabalho colaborativo e eficaz. **Só através da formação o SIGARRA se imporá, naturalmente, como um motor da U.Porto.**
5. O SIGARRA deve ter ainda uma **função de Comunicação**. Esta é claramente é **subvalorizada** atualmente, em benefício do sistema de informação interno, na medida em que o SIGARRA funciona essencialmente como uma “intranet”, que apesar de compreensível face à evolução do sistema e da própria Universidade (ainda com um cariz acentuadamente nacional). O SIGARRA não é adequado como ferramenta de comunicação dada a competitividade que já existe no sistema de ensino superior, em particular a nível internacional, nomeadamente na atração dos estudantes, professores, investigadores e outros trabalhadores. **A internacionalização da U.Porto exige um portal moderno.** É muito importante aproximar o SIGARRA dos utilizadores através de um interface gráfico atual, de simples utilização e adaptado às melhores práticas do *webdesign*, tornando a sua utilização mais fácil, agradável e cativante. O SIGARRA, para além da espinha dorsal da U.Porto, é também a porta de entrada para todos os visitantes e potenciais estudantes/colaboradores da Universidade. A informação em língua inglesa tem de estar tão completa e precisa quanto a em língua portuguesa.
6. Criar uma aplicação “U.Porto” para iPhone e Android que faça o interface para o sistema SIGARRA e que confira a toda a comunidade o acesso expedito e prático a toda a informação nele contida.

5.8.2.4 Ações para implementar uma política de qualidade

A este nível pretendemos reforçar as estruturas para apoio da melhoria da qualidade na U.Porto, quer ao nível do Serviço de Melhoria Contínua e Acreditações por forma a incrementar os estudos e o conhecimento disponível sobre a atividade das várias UOs e entidades da U.Porto seja sobre o ensino, a investigação, os recursos humanos e físicos da Universidade, seja sobre os estudantes e outros públicos, a sustentabilidade, balanço social, etc. quer ao nível de Observatórios que apresentem indicadores de desempenho e

estruturem a informação sobre o Emprego, sobre a Investigação, sobre as atividades Culturais ou sobre a Internacionalização.

Naturalmente que o acesso a mais e melhor informação tem por objetivo poder intervir sobre a realidade, devendo o Serviço de Melhoria Contínua e Acreditações ser responsável por propor periodicamente medidas específicas de melhoria contínua da atividade da Universidade.

Este Serviço será um pilar do processo de mudança que pretendemos imprimir à Universidade do Porto. A este respeito pretende-se:

1. Instalar e sensibilizar uma cultura de qualidade e excelência em toda a organização.
2. Dar continuidade ao processo de certificação de qualidade junto da A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior), que tem funções de avaliação e acreditação dos ciclos de estudos em Portugal. Através da certificação, nacional mas sobretudo internacional, a U.Porto garantirá a terceiros a monitorização dos seus processos, procedimentos e a implementação de hábitos de melhoria nas suas atividades, o que se considero estratégico.
3. Estimular para que todas as Faculdades, Centros e Laboratórios de Investigação se submetam aos processos de certificação internacional mais exigentes nas suas áreas, quando existam, ou dos seus Cursos quando não seja possível a Certificação Internacional da Escola (quando a certificação internacional da Escola não for possível por não existir, estimula-se que, em particular, as formações de segundo ciclo sejam acreditadas por instituições com credibilidade internacional, do que resulte a atribuição de Marcas de Qualidade reconhecidas internacionalmente) e/ou em consequência adotem modelos de melhoria de qualidade em consonância⁸⁶.
4. Propor a criação de Gabinetes de Melhoria Contínua e Acreditação em todas as UOs e SAs, nos casos onde ainda não existam. O objetivo é potenciar as experiências, boas práticas e procedimentos de qualidade de forma transversal a todo o universo U.Porto. As UOs de menor dimensão poderão não necessitar de um trabalhador a tempo inteiro a desempenhar tais funções.
5. Em consonância com a política anterior dar continuidade à exposição e integração da U.Porto nos *rankings* das melhores universidades do Mundo,

⁸⁶ Devemos procurar que as nossas formações de segundo ciclo adotem quadros de qualificações reconhecidos internacionalmente e que sejam acreditadas por instituições com credibilidade internacional, do que resulte a atribuição de Marcas de Qualidade reconhecidas internacionalmente.

mantendo o desígnio de a colocar até 2020 entre as 100 melhores a nível mundial.⁸⁷

6. Em consonância com as Direções das UOs e SAs, estudar a possibilidade de estabelecer um plano de formação individual em competências pessoais (gestão de tempo, gestão de equipas, liderança, condução de reuniões) para todos os quadros superiores e docentes que exerçam cargos de gestão universitária, de forma transversal a toda a universidade.
7. Reforçar e aperfeiçoar os mecanismos de definição de metas e objetivos nas diversas estruturas da U.Porto.
8. Garantir a sustentabilidade ambiental na U.Porto, reforçando a eficiência energética, assegurando os espaços verdes e a execução da recolha de resíduos de acordo com a legislação mais avançada.
9. Desenvolver quadros indicadores da qualidade relativos aos vários serviços e ao desempenho pedagógico e científico da U.Porto.
10. Desenvolver exercícios de comparação de desempenho com as principais universidades concorrentes a nível nacional e com universidades de elevada reputação internacional com perfis semelhantes ao da U.Porto.
11. Propor numa base mensal um conjunto de iniciativas de melhoria da U.Porto.
12. Realizar inquéritos anuais de satisfação e de qualidade dos serviços prestados pela U.Porto e incentivar a sua realização de forma transversal a todo o universo da Universidade.

⁸⁷ No que respeita à presença em *rankings* internacionais, a U.Porto não se pode limitar a trabalhar para cumprir critérios e exigências dos rankings, sem desenvolver uma sólida política de qualidade, transversal a toda a Universidade, baseada na competência e que lhe permita cumprir a sua Missão sem estar dependente da “oscilação” dos mercados de rankings.

5.9. Instalações, equipamentos e outras infraestruturas

Diagnóstico da situação

A Universidade do Porto é detentora de um património de inegável valor disperso por três Pólos diferentes em locais distintos da cidade, o que cria dificuldades de vária ordem na sua organização e atividade, incluindo a possibilidade de se criar uma Cidade Universitária que junte todas as suas instalações e equipamentos. O património inclui monumentos, museus, bibliotecas, jardins e um estádio universitário, para lá dos edifícios das Faculdades e de outras entidades do universo U.Porto dispersos pela cidade. Estes espaços constituem um património cultural e arquitetónico muito rico para utilização da comunidade universitária e da região⁸⁸.

O património inclui investimentos recentes, alguns ainda em curso, relacionados com a construção de novas instalações para algumas Faculdades e outras entidades do universo U.Porto. Como consequência, a Universidade dispõe atualmente de capacidade excedentária em algumas áreas, associada com elevados custos de manutenção dos novos equipamentos, numa altura em que ocorrem grandes alterações no contexto do ensino superior e da ciência e fortes restrições económicas no financiamento público universitário.

Interessa agora manter e dinamizar os equipamentos à disposição da U.Porto para deles se retirem os maiores benefícios através dos seguintes eixos:

- Assegurar a **manutenção** e a **qualificação do património** e desenvolver equipamentos para melhorar o apoio aos estudantes, nomeadamente nas residências e cantinas universitárias.
- Encarar o património como uma **oportunidade** para desenvolver a atividade da Universidade reunindo e aglutinando competências que inclusivamente se juntem a outras estruturas da cidade e região que possam contribuir para o desenvolvimento de projetos estratégicos nas área da ciência e inovação, formação avançada e especializada e internacionalização.

⁸⁸ Entre outros, referem-se aqui os edifícios de estilo Neoclássico, como o da Reitoria, ou de arquitetura contemporânea, como o edifício da Faculdade de Economia, classificado pelo IGESPAR, ou o da Faculdade de Arquitetura, que conquistou vários prémios internacionais. Este património marca também distintivamente a U.Porto, pelo que deve ser mais divulgado externamente como ponto forte da Universidade.

- Explorar os equipamentos para **desenvolver atividades** no âmbito da Missão da U.Porto, obtendo receitas que complementem o orçamento da Universidade, perseguindo a obtenção de sinergias de variada ordem e a minimização de custos, nomeadamente através da articulação de estruturas por Pólo universitário
- Desenvolver o projeto do **Pólo da Asprela** com vista a torna-lo num espaço digno de qualidade internacional.

Ações a implementar

- Assegurar a conclusão dos investimentos em edifícios em curso, sempre em acordo com as restrições orçamentais.
- Valorizar e apoiar a qualificação e manutenção dos edifícios e equipamentos da U.Porto, nomeadamente resolvendo o problema de instalação da Faculdade de Ciências da Nutrição e da Alimentação, e de outras Escolas com edifícios e equipamentos a necessitarem de requalificação e manutenção⁸⁹.
- Melhorar as condições físicas de acolhimento aos estudantes estrangeiros, nomeadamente nas residências universitárias detidas pela U.Porto. Estudar a possibilidade de se desenvolverem conversações com a Câmara Municipal do Porto, com a Sociedade de Reabilitação Urbana e eventualmente com instituições bancárias (no mercado de arrendamento) para garantir boas condições de acolhimento na cidade, em zonas com boas acessibilidades e contribuindo os estudantes para o seu dinamismo.
- Estudar a possibilidade de se aumentarem as residências de qualidade para os estudantes e também para os docentes e investigadores visitantes, incluindo algumas de tipo familiar.

⁸⁹ Por exemplo, nos edifícios de algumas Escolas é necessário adaptar vários Anfiteatros e Salas, desenhados para um ensino magistral de aulas com uma ou mesmo duas centenas de alunos. A nova realidade de Bolonha e o posicionamento que se propõe para a U.Porto de reforço na pós-graduação obriga a adaptar vários anfiteatros e salas para um ensino-aprendizagem caracterizado por turmas pequenas (muitas vezes constituídas por cerca de 30 a 40 alunos), anfiteatros e salas em U flexíveis (possibilidade do *layout* ser facilmente convertido em mesas para trabalho de grupo durante a própria aula), equipadas com novas tecnologias que facilitam os novos métodos pedagógicos, nomeadamente uma maior e melhor interação entre estudantes e professores e entre os próprios professores.

- Acompanhar e racionalizar o desenvolvimento das Bibliotecas e Centros de Arquivos da U.Porto, desenvolvendo o arquivo digital e o acesso *online* às revistas científicas, com introdução crescente das novas tecnologias nos equipamentos físicos da Universidade, nos processos administrativos e nos métodos de ensino.
- Desenvolver o projeto de requalificação urbana paisagística e ambiental do Pólo da Asprela iniciado com a requalificação do espaço entre a FEP e a FEUP, que poderá transformar decisivamente a face desta zona geográfica da cidade do Porto, permitindo criar um *Campus* de qualidade idêntica ou mesmo superior ao dos melhores da Europa⁹⁰.
O desenvolvimento deste projeto melhorará as condições de atratividade internacional e o bem-estar associado à vivência no *Campus*. Seria importante a construção de ciclovias e o desvio do tráfego automóvel que não se dirige ao *Campus*. A Rua Dr. Roberto Frias poderá passar a fazer parte da futura zona verde (que teria apenas trânsito local) se se construir aí uma passagem desnivelada para a circulação automóvel com ligações aos Hospitais (eventualmente passando o Metro para a superfície, que ficaria também inserido na zona verde, juntamente com as ciclovias). Naturalmente serão necessárias conversações com a CMP e com as instituições presentes na Asprela (nomeadamente de ensino superior, o HSJ e o IPO)⁹¹.
- Estudar a possibilidade de requalificar a *Casa de Lamas*⁹² (equipamento integrado no espaço da requalificação ambiental do Pólo da Asprela) para o

⁹⁰ O desenvolvimento da requalificação paisagística e ambiental do Pólo da Asprela surge no âmbito do trabalho feito no mandato anterior que envolveu os diretores da FEP e da FEUP e o vice-reitor responsável pelas obras da Universidade, por delegação dos diretores das Faculdades localizadas na Asprela que permitiu desenvolver um projeto (a ser seja executado já no verão de 2014) de requalificação dos espaços entre a FEP e a FEUP. O objetivo é construir uma zona verde de lazer e ao ar livre que atravesse o *Campus* da Asprela, começando-se por unir o espaço entre estas duas Escolas num projeto orçado em 1.300.000€ que teve o apoio de mecenato do Banco Santander (ideia inserida em 2010 na candidatura a Diretor da FEP: “...incentivar a Reitoria para, em parceria com o poder local, reorganizar o espaço urbano do Campus da Asprela através de zonas verdes, desenvolvimento de passeios para peões e instalação de ciclo vias, espaços de atividade para lazer, espaços culturais e comerciais de modo a criar um ambiente físico e social atrativo e agradável para a comunidade... (Cf. Programa de Ação da Candidatura a Diretor da FEP, seção 4.6 Instalações e equipamentos, pp. 30)”.

⁹¹ Será necessário envolver os decisores políticos para obter interesse e apoio no projeto e concorrer a fundos estruturais que permitam o investimento público nesta parte da cidade. Do ponto de vista político será do maior interesse para a região dispor de um Campus de qualidade na cidade que melhorará as condições da atração internacional da U.Porto e melhorará o quotidiano de todos que aí habitam e trabalham, em particular os estudantes e os trabalhadores da Universidade.

⁹² Outra possibilidade para a Casa de Lamas a estudar para o futuro poderá ser a reunião de mecenato e de interesses privados para recuperar o edifício com o objetivo de aí edificar uma “Casa do Gestor e do Engenheiro” (relembre-se que a Casa está localizada entre as Faculdades de Economia e Engenharia), criando condições para eventos sociais, culturais e académicos que aí reunissem a comunidade académica e empresarial e os *Alumni*.

Centro Alumni da Asprela unindo as comunidades estudantes e ex-estudantes das Faculdades aí sediadas.

A Casa poderá ter ainda representações/delegações das Associações de Estudantes das Faculdades sediadas no Pólo, lojas de *merchadising* da marca U.Porto e espaço social, tudo para fomentar o convívio entre os estudantes da Universidade das várias Faculdades e destes com os ex-estudantes obtendo-se ainda dessa forma aproximação ao mercado de trabalho.

- Manter e preservar o **Circulo Universitário** propondo-o como Centro *Alumni* do Pólo do Campo Alegre, estimulando a sua utilização para convívio dos Alumni para lá dos docentes, investigadores e outros trabalhadores. Promover ainda a interligação da Universidade com o seu exterior.
- Em colaboração com a CMP e as empresas de transportes públicos da cidade, estudar a possibilidade desenvolver a **Via Universitária**: linha de transporte com Autocarros U.Porto a circular pela cidade de 30 em 30 minutos que una os vários Pólos da Universidade, circulando entre Faculdades, Estádio Universitário, Centros de Investigação e principais zonas de ligação com a cidade (ex: Metro e Comboio).
- Estudar e propor um roteiro turístico da U.Porto que possa ser integrado na oferta turística e cultural da cidade do Porto, com mostra dos principais edifícios e equipamentos arquitetónicos, culturais e técnicos e que permitam aproximar a Universidade da Comunidade em geral e desenvolver a diversificação de receitas.
- Desenvolver a utilização dos edifícios e equipamentos da U.Porto na realização de eventos, exposições, conferências nacionais e internacionais, etc., o que pode aproximar a Universidade da comunidade e gerar receitas adicionais.
- Disciplinar o estacionamento nas UOs, sugerindo pagamento de taxas de utilização anuais para estudantes, docentes e outros trabalhadores, em particular nos casos em que há carência de espaço e o estacionamento não é pago⁹³, considerando o pagamento à hora para utilizadores externos (em parques onde exista capacidade disponível excedentária).
- Realizar estudos técnicos e económicos para analisar a possibilidade de investir em parqueamentos subterrâneos nas zonas mais carenciadas.

⁹³ A experiência da FEP a este nível é muito interessante.

- Garantir em todos os *Campus* e Faculdades zonas sociais e serviços de bar para além dos serviços sociais das cantinas, bem como zonas adequadas para fumo.
- Promover em todos os edifícios e jardins da U.Porto as acessibilidades e a mobilidade de portadores de problemas de locomoção.
- Garantir a limpeza geral, a boa apresentação e manutenção de todas as instalações, jardins e zonas verdes.
- Apoio às Faculdades e outras entidades do universo U.Porto nas políticas e atividades de Segurança e Manutenção do património da Universidade.

6. Nota Final

Ao longo deste documento de candidatura a Reitor expus uma visão que pretende uma **U.Porto com ambição e futuro, no coração da Sociedade e do País.**

A minha candidatura visa a modernização da U.Porto, assegurando o **desenvolvimento** da sua **missão pública e social.**

Propus um plano de ação para desenvolver o potencial da Universidade, nomeadamente o seu capital humano, em clima de união entre todos, em torno de um objetivo supremo, o de almejar uma **U.Porto de referência internacional.**

É minha convicção que as políticas adequadas permitirão à Universidade potenciar as capacidades e os recursos existentes, respondendo aos desafios e às exigências que se colocam à U.Porto nos próximos anos, capacitando a sua adaptação ao contexto com uma visão, **estratégia e métodos** suficientemente **discutidos e partilhados.**

Ao nível do **ensino**, o foco deve ser colocado numa reforma educativa, recentrando a atividade da U. Porto neste domínio, e visando a preparação dos estudantes para uma vida ativa, numa sociedade democrática, através do seu desenvolvimento pessoal, social e ético, com particular incidência numa formação de “banda larga”. Creio ainda que no desenvolvimento da educação, é essencial a promoção da **internacionalização** da Escola e dos seus cursos, questão que o novo Reitor se deverá empenhar de forma decidida.

Relativamente à **investigação** pretendo desenvolver e consolidar a investigação de qualidade, equilibrando a investigação fundamental e aplicada e reforçando as ligações com as empresas e outras instituições externas.

Desejo incrementar a política de abertura ao exterior com vista ao desenvolvimento cultural e cívico da comunidade em que nos envolvemos, fomentando a **interação da Universidade com a sociedade civil** e criando condições que previnam uma menor exposição da Universidade às inconstâncias do financiamento do Estado, nomeadamente encontrando novas formas de financiamento para executarmos a missão da U.Porto.

Será ainda decisivo **desenvolver a organização** e a nossa **capacidade de gestão.**

O projeto aqui apresentado depende de uma **liderança** capaz de obter uma visão **partilhada e discutida** para o futuro da U.Porto, que se traduza em políticas objetivas,

numa atitude envolvente e pró-ativa de todos os agentes e públicos relacionados com a Universidade.

É hora de uma viragem decisiva no rumo da U.Porto. Em face do meu percurso académico e profissional, das ligações que tenho à sociedade civil e do programa que apresento, creio estar nas melhores condições para, em conjunto com os órgãos de gestão e todos os agentes atuantes na Universidade, **promover a mudança** necessária. É essa a convicção com que apresento esta candidatura a Reitor.

GLOSSÁRIO

AAAFEP	Associação dos Antigos Alunos da Faculdade de Economia do Porto
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AIIESEC	Associação Internacional de Estudantes de Ciências Económicas e Empresariais
CCDR-N	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
CCMEUP	Conselho Coordenador do Modelo Educativo da U.Porto
CDUP	Centro Desportivo da Universidade do Porto
CIIMAR	Centro Interdisciplinar de Investigação Marinha e Ambiental
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
ECDU	Estatuto da Carreira Docente Universitária
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System / Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos
ESFEP	Estudos e Sondagens da FEP
EUA	Estados Unidos da América
EUA	European Universities Associations
FAP	Federação Académica do Porto
FBAUP	Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FCUP	Faculdade de Ciências da Universidade do Porto
FEP	Faculdade de Economia da Universidade do Porto
FEUP	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
FFUP	Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto
FLAD	Fundação Luso-Americana

FLUP	Faculdade de Letras da Universidade do Porto
FMDUP	Faculdade de Medicina Dentária da Universidade do Porto
FMUP	Faculdade de Medicina da Universidade do Porto
FPCEUP	Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IBMC	Instituto de Biologia Molecular e Celular
ICETA	Instituto de Ciências e Tecnologias Agrárias e Agroalimentares da Universidade do Porto
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IES	Instituições de Ensino Superior
INEB	Instituto de Engenharia Biomédica
INEGI	Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial
INESC Porto	Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto
IPATIMUP	Instituto de Patologia e Imunologia Molecular
MOOC	Massive Open Online Course
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONGs	Organizações não Governamentais
PBS	Porto Business School
Rede QTEM	Quantitative Techniques for Economics and Management / Rede de Mestrados Internacionais
RCTS	Rede Ciência Tecnologia e Sociedade
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SAs	Serviços Autónomos
SASUP	Serviços de Ação Social da Universidade do Porto

SIGARRA	Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos
SPUP	Serviços Partilhados da Universidade do Porto
U.Minho	Universidade do Minho
U.Porto	Universidade do Porto
UCs	Unidades Curriculares
UOs	Unidades Orgânicas
UPIN	Universidade do Porto Inovação
UPTEC	Parque de Ciência e Tecnologia da U.Porto
UTAD	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

