



UAC INOVAÇÃO E AÇÃO

**Programa de Ação
2022-2026**

Candidatura ao cargo de Reitor

MARIA TERESA PIRES DE MEDEIROS

Programa de Ação elaborado para efeitos de candidatura ao cargo de reitor da Universidade dos Açores, conforme disposto no número 2 do artigo 86.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, que estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, publicado no Diário da República, 1.ª série, n.º174, e no número 3 do artigo 72.º dos Estatutos da Universidade dos Açores, aprovados pelo Despacho Normativo n.º 8/2016, de 3 de agosto, publicado no Diário da República n.º 154, 2.ª série, de 11 de agosto, alterado pelo Despacho Normativo n.º 11/2017, publicado no Diário da República n.º 163, 2.ª série de 24 de agosto.

Índice

1. INTRODUÇÃO	5
2. CANDIDATURA “UAc: Inovação e Ação”	11
2.1 Trajetória Profissional	11
2.2 Motivação	14
3. ESTUDANTES	16
3.1 Breve análise à evolução do ensino superior nos Açores	16
3.2 Análise ao número dos estudantes inscritos na UAc	18
3.3 Internacionalização	20
4. ENSINO	23
4.1 Estruturas de Ensino	23
4.1.1 Ensino Universitário	24
4.1.2 Ensino Superior Politécnico	33
4.2 Grandes desafios de ensino permanentes para o Ensino da UAc	38
5. CIÊNCIA E INOVAÇÃO	39
5.1 Investigação	39
5.2 Mais UAc e mais ligação às empresas, inovação e empreendedorismo	46
6. PESSOAL NÃO DOCENTE E NÃO INVESTIGADOR	49
7. FINANCIAMENTO	52
7.1 Análise à evolução económico-financeira da UAc	52
8. SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL ESCOLAR	55
8.1 Unidade de Promoção de Saúde, Bem-estar e Qualidade de Vida (UPS – BEQV)	57
9. AMBIENTE E SUSTENTABILIDADE	59
10. Segurança e Cibersegurança	61
11. INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS	62
12. ANÁLISES SWOT	64
12.1 Identidade: contributos internos para uma análise SWOT	64
12.1.1 Cultura organizacional e sentido de pertença	72
12.2 Imagem: contributos da comunidade para uma análise SWOT	73
12.3 Matriz da TOWS	77
13. Visão Estratégica e Medidas de Ação	83
13.1 Linhas Gerais da Visão Estratégica	84

PREÂMBULO

Foi no enquadramento de transformações no País e na Região, com o Portugal democrático, que foi criada a Universidade dos Açores: fruto da autonomia regional, a novel Universidade foi-se reinventando, tendo em conta as circunstâncias. José Enes, insigne professor da nossa Universidade, soube-o expressar concisamente: "Na presente conjuntura, a nossa pequena Universidade dos Açores tem uma importância singular, paralela à que os Açores possuem em relação à modernização e integração de Portugal no mundo de hoje, essencial para que a Região Autónoma dos Açores cumpra esse seu destino histórico". E prossegue: "A Universidade dos Açores é uma universidade de fronteira entre a Europa e os EUA. Ela é a Universidade vocacionada para o diálogo transatlântico" (in *Portugal Atlântico*, 2015). Se a história, a geografia e o contexto geoestratégico tem uma importância basilar para compreendermos de onde vimos, onde estamos e para onde vamos, mas a visão estratégica rumo ao futuro é a pedra de toque da ação da minha candidatura "UAc: Inovação e Ação".

Depois de um período crítico de pandemia, em que vivemos confinados, eis que é imperioso o cruzamento da ação intensa dentro de portas para abrir a UAc (em sentido metafórico e real) para a criação de redes, de união de sinergias com o poder político, o tecido social e económico regional, na construção de pontes nacionais com o governo que nos tutela, bem como as instituições de ensino superior nacionais congéneres e com a meta do reforço da Internacionalização com a Europa, as Américas, os países da Macaronésia, o Brasil e demais países de língua portuguesa.

1. INTRODUÇÃO

O Arquipélago dos Açores, nos primórdios da Época Moderna, tornou-se um importante centro estratégico no Atlântico Norte, servindo como ponto de escala obrigatória das armadas que regressavam do Oriente. Já em 1580, Gaspar Frutuoso, o ilustre historiador e humanista micaelense, dizia ser a ilha da Terceira "a universal escala do mar do poente [...] por todo o mundo celebrada".

De facto, o nosso Arquipélago é a fronteira natural entre a Europa e a América do Norte, sendo Portugal o país europeu mais próximo do Canadá e dos Estados Unidos da América (EUA). Ao longo do século XX, as ilhas açorianas tornaram-se no alicerce das relações entre Portugal e os EUA e uma mais-valia estratégica para os interesses da diplomacia portuguesa, como diversos trabalhos académicos e documentação histórica o comprovam. Foi essa relevância geoestratégica que permitiu a instalação de bases militares, nos Açores, durante as Guerras Mundiais, como as bases norte-americanas em Ponta Delgada (1917-19), Santa Maria (1944-1948) e Lajes - Terceira (desde 1946), sendo estas duas últimas antecedidas pela base britânica, igualmente nas Lajes (1943-46) ou, posteriormente, em plena Guerra Fria, com a presença francesa nas Flores (1964-1990). A geografia e a história permitiram, ainda, que o Portugal não democrático fosse, em 1949, um dos estados-membros fundadores da NATO ('North Atlantic Treaty Organization'), e, por consequência, incluído no Bloco Ocidental liderado pelos EUA.

Winston Churchill deixou-o registado em letras imorredouras: "[...] Both the British and American naval chiefs were at his times anxious about the Azores. We strongly suspected that the enemy were planning to seize them as a base for U-Boats and aircraft. These islands, lying near the centre of the North Atlantic, would in enemy hands have proved as great a menace to our shipping movements in the south as Iceland in the north".

Fundamentais à defesa e à navegação marítima e aérea transatlânticas, os Açores ofereciam estruturas portuárias, centros de observação meteorológica, serviços de comunicação através dos cabos submarinos e baías fundamentais aos pioneiros hidroaviões. Nas décadas de 20 a 40, a baía da Horta transformou-se no grande aeroporto civil insular, onde os Clipper's da Pan American Airways eram uma presença assídua.

A Revolução de Abril de 1974 e a subsequente democracia, com o reconhecimento da autonomia açoriana, em 1976, abriram novas oportunidades e perspectivas de superação das seculares omissões do poder nacional, para com o

arquipélago, cuja população, há muito, tinha na emigração — primeiro, para o Brasil, depois para a América do Norte — a primordial saída em busca de um futuro digno e promissor. Em 1986, a adesão de Portugal à então designada CEE, alterou o crónico subdesenvolvimento nacional, representando a integração europeia um ponto de viragem no desenvolvimento e progresso do país e da Região Autónoma. A situação oceânica e intercontinental das ilhas, as conquistas permitidas pela autonomia, acrescidas, depois, pelos benefícios que se vislumbravam dos futuros investimentos europeus, criaram uma conjuntura de novas oportunidades, que levam a refletir como a Universidade dos Açores se posicionou em tempos de profundas mudanças.

Foram, decerto, estes pilares que sustentaram e acalentaram o sonho de um conjunto de intelectuais visionários que uniram sinergias, ultrapassaram obstáculos e desenvolveram uma estratégia para criar a Universidade dos Açores, há 46 anos, com a finalidade de promover o ensino superior na região e concorrer para o seu desenvolvimento. Munidos deste desiderato, o grupo fundador criou o Instituto Universitário dos Açores, segundo o Decreto-Lei n.º 5/76, publicado no dia 9 de janeiro de 1976, no Diário do Governo n.º 7, I Série, sob tutela do então Ministério da Educação e Investigação Científica, tendo “(...) presente que o carácter de insularidade da região implica soluções particulares que o ajustem às realidades geográficas, económicas e sociais do arquipélago”, e tentando por fim “promover no arquipélago o ensino de nível superior, a investigação científica e tarefas de extensão cultural e de prestação de serviços à comunidade” (Art.º 1.º). O processo fundacional contou com a valiosa colaboração de reputados docentes de diferentes universidades nacionais, atraindo também algumas personalidades locais, jovens licenciados naturais dos Açores e outros que já haviam iniciado brilhantes carreiras em outros países. Na base, e para além do referido, existia o objetivo de formar quadros especializados em vários domínios do saber e dotar a região de professores qualificados para desenvolver a educação, promover a cultura e minorar o analfabetismo dominante. Consequentemente, lançados os alicerces, o objetivo primordial centrou-se na área da Formação de Professores, consubstanciada na criação, em 1978, de um único departamento focado no preenchimento dos quadros de professores das escolas da região, desígnio igualmente fundamental à consolidação do regime autonómico.

Nesse tempo de fundação, os valores e princípios democráticos, inerentes ao regime abrilista, concorreram em prol da igualdade de oportunidades e do acesso à educação para todos, permitindo a expansão do ensino superior português, até aí muito

centrado em Lisboa, Coimbra e Porto, coadjuvando, assim, as instâncias políticas e autonómicas dos Açores na afirmação da certeza da educação superior para o desenvolvimento científico e tecnológico da região. Imperava, então, a visão de que a criação de uma universidade requeria os melhores para afirmar a ciência e o ensino. Foi, a nosso ver, a visão estratégica, a determinação e o sonho de vultos ligados à ciência e à cultura, com o apoio do poder político regional, que criaram a nossa Universidade (adiante designada por UAc). O esforço empreendido e o crescimento do número de alunos permitiram que, em 1980, o então Instituto desse lugar à Universidade dos Açores, através do Decreto-Lei n.º 252/80, de 25 de julho.

Volvidos 46 anos e atingida a maturidade, a UAc tem provas dadas, a nível nacional e internacional, e continua a ser uma referência incontornável no tocante ao desenvolvimento científico e cultural da Região Autónoma que a acolhe e que lhe confere especificidades próprias.

“Açoriana por natureza, Atlântica por geografia e vocação e Universal por missão, a Universidade dos Açores pretende contribuir para a transmissão e valorização social e económica do conhecimento e da cultura nos Açores e ser reconhecida como instituição de ensino superior de referência internacional no ensino e na investigação das questões insulares, marítimas e transatlânticas, em todas as suas dimensões” (Estatutos, art.º 2.º). É este o desiderato que se mantém, na certeza, porém, que as condicionantes conjunturais e a imperiosa adaptação às mudanças que o país, a Europa e o mundo atravessam, obrigam a (re)pensar a Universidade dos Açores e a redefinir prioridades.

Hoje, tal como ontem, a Universidade dos Açores necessita de visão estratégica, de apoio político e de sonho. Repito, hoje, tal como ontem, a Universidade dos Açores necessita de visão estratégica, de apoio político e de sonho para continuar a crescer no sentido de uma maior abertura ao exterior, de serviço às populações das nove ilhas, de se pautar pela excelência da sua investigação e da qualidade do seu ensino e potenciar uma dinâmica empreendedora, inovadora, com a transferência de ciência e de tecnologia, através de parcerias entre a UAc e o tecido empresarial. Contudo, nos tempos que correm, os desafios são gigantescos para garantir a sobrevivência da instituição. Por um lado, impõem-se os custos incontornáveis ao normal funcionamento da instituição, cronicamente subfinanciada e em desigualdade, tal como a sua congénere da Madeira, relativamente a outras instituições do ensino superior. Por outro lado, avolumam-se as incitações de desenvolvimento estratégico para que se atinjam os patamares dos *rankings*, que qualificam as instituições de ensino superior, sem terem em conta as condições

contextuais e socioeconómicas das regiões onde se inserem, a diminuta possibilidade de recrutamento em universos demográficos limitados e com retração da natalidade, o limitado tecido empresarial circundante, as especificidades da tripolaridade, etc.

Segundo o *QS World University Ranking* de 2022, o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, Cambridge, USA), vocacionado para as ciências exatas, é a melhor universidade do mundo, e nela consta um peso histórico de 80 laureados com o prémio Nobel. Seguem-se a Universidade de Oxford, no Reino Unido (2.º lugar), a Stanford University (Califórnia, USA) e a Universidade de Cambridge (Reino Unido), em 3.º lugar, enquanto a Universidade de Harvard (Cambridge, EUA) aparece em 5.º lugar. Na mesma classificação, as melhores universidades portuguesas são as do Porto, Lisboa, a Nova, Coimbra, Minho, Aveiro e Católica. Os *rankings* assentam em seis critérios de avaliação, a saber: a reputação académica, a reputação junto dos empregadores, a proporção entre o número de estudantes e de professores, as citações por docente, a proporção de professores estrangeiros e o número de alunos do exterior. Pelas minhas pesquisas, a UAc aparece no *Ranking de Shangai* de 2021, por tópico, em duas áreas: Oceanografia, na posição 101-150, e Ecologia, na posição 401-500. Áreas, sem dúvida, que é preciso acarinhar.

A competição institucional é cada vez mais exacerbada na era da digitalização e da pós-modernidade e, perante modelos das universidades do grupo das Ivy League, temos duas possibilidades extremas: ou ficamos esmagados, quando cotejamos a realidade que temos e aquela que ambicionamos, ou, ao invés, erguemos a nossa capacidade de resiliência, muito própria das gentes das ilhas, que nunca recuaram perante o desconhecido (fosse no arquipélago ou fora dele) e desbravaram terrenos basálticos, fazendo deles plantações e gerando riqueza. Nunca podemos esquecer as origens açorianas de dois presidentes da república portuguesa, Teófilo Braga e Manuel de Arriaga, e de vultos como Antero de Quental, Vitorino Nemésio, Domingos Rebelo, Francisco de Lacerda, Canto da Maia, Natália Correia, José Enes, Gustavo de Fraga, para mencionar apenas alguns. Prefiro optar pela segunda via, com esperança, coragem, firmeza, resistência, e espírito de capacidade de resolução de problemas e determinação, rumo ao crescimento, à transferência de conhecimento para as empresas, à maior internacionalização e à otimização da excelência dos recursos humanos.

O nosso maior tesouro são as pessoas. A qualidade está no empenho, na motivação intrínseca, no rigor, na capacidade de criar redes. Não tenho qualquer dúvida em afirmar que a maior riqueza da Universidade dos Açores está na excelência dos docentes e

investigadores, nas redes que criamos, na dedicação dos funcionários e no orgulho que os nossos estudantes têm em nós. Disse-o em 2013, e repito em 2022, pela sua atualidade: todas as instituições do século XXI que não valorizem as pessoas não sobreviverão.

Creio que a adoção de uma conceção ESG (*Environmental, Sociocultural and Governance*) é a que se revela, hoje, como uma orientação incontornável para definir e aferir o grau de sustentabilidade de uma organização, pelo que não poderia também deixar de ser — por manifesta ordem de princípios éticos e funcionais — um modo de atuação da própria Universidade. Para tal, não basta reafirmar que o maior recurso de uma organização são as pessoas se se promove a sua subalternização à primazia tecnológica ou informacional. Antes, deve-se pugnar pela otimização das condições propícias a um desenvolvimento harmonioso das competências de docentes, funcionários e estudantes, dando-se primazia à vida em comunidade académica.

A Universidade deve ser sustentável, culturalmente dinâmica e aberta aos desafios da contemporaneidade. Assim, a Universidade não é, nem pode ser, uma comunidade isolada intramuros e limitada ao seu contexto insular. Embora inserida numa realidade arquipelágica, é uma instituição voltada para o mundo e integrada numa sociedade em permanente dinâmica e inovação. Na era da globalização, tem responsabilidades acrescidas em matéria de comunicação e de difusão de posturas inovadoras, quer no domínio da ciência e da promoção do saber, quer no plano das práticas de respeitabilidade ambiental, institucional e cultural. O mote da mundividência é a internacionalização, feita de intercâmbios, da construção de redes com outras universidades, de captação de professores estrangeiros e de professores visitantes, de ensino à distância, consórcios internacionais para a ciência e de redes com empresas, marcadas pela inovação, pelas novas linguagens digitais, mais apelativas aos jovens, pela criatividade e abertura em geral.

Por outro lado, o enriquecimento cultural e a capacitação social constituem um benefício e um ganho a longo prazo. O fomento de atividades de aprendizagem teatral e pictórica, musical e de coral, a desenvoltura estética, o estímulo às artes e à realização só poderão beneficiar a animação de diferentes campos narrativos ou contemplativos, bem como o incremento participativo em formas de osmose cultural, terapêutica e socioambiental que ampliem as potencialidades de todos e de cada um. Esta deverá ser uma prioridade, pois, há que colmatar um evidente défice – e mesmo uma alarmante lacuna – nestas áreas.

É certo que a situação pandémica resultante do SARS-CoV-2, que se vive, há dois anos, a nível mundial, condicionou os hábitos e fez emergir a consciência da perenidade da vida, deixando sequelas na forma de pensar e relacionar. Todavia, trouxe ao de cima a nossa capacidade de resiliência e de flexibilidade, demonstradas na forma de (re)organizar as instituições e a nossa universidade, em particular, pela forma como os docentes e alunos se flexibilizaram e se adaptaram a um novo contexto e a novas práticas.

As respostas pontuais, configuradas em gabinetes de expediente e arquivo, mesmo com carácter de urgência, não relevam — nem de perto nem de longe — o desafio que as mudanças impõem e às quais urge dar respostas síncronas e sólidas, através do recurso a meios técnicos, científicos e humanos, na prossecução de um retorno duradouro à ansiada normalidade. Nunca, como hoje, foi tão imperativo conciliar ação e gestão quotidianas com práticas sociais, culturais e ambientais coerentes, concertadas e integradas no todo comunitário, afirmando-se como uma referência de boas práticas de que decorrem resultados dignificantes para a ação académica. A visibilidade das organizações reside no que delas transparece, quer quanto às suas práticas habituais, quer quanto às impressões deixadas nos públicos/agentes/utentes que com elas se relacionam.

A sustentabilidade sociocultural da UAc passa pela criação de uma nova imagem, que não se circunscreva à ortodoxia do logótipo renovado, mas assente no diálogo com intervenientes diretos e indiretos e nas efetivas vivências de qualidade, dotadas de experiências culturais autênticas, integradas tanto na dinâmica das três cidades em que está presente, como na afirmação da especificidade e dos traços próprios da vida académica. A criação de um espírito de partilha cultural, de profunda e profícua interação tende a alicerçar e a consolidar uma persistente identidade, fundamento último da valorização social. O incremento de atividades culturais, assim como o envolvimento dos diversos agentes sociais na preservação e requalificação ambiental, afigura-se como um dos pilares essenciais de uma política moderna de dinamização cívica, no interesse de todos.

2. CANDIDATURA “UAc: Inovação e Ação”

2.1 Trajetória Profissional

Ao concorrer ao cargo de Reitora da Universidade dos Açores, faço-o por imperativo de dever, com espírito de missão e de responsabilidade, ciente do gigantesco desafio e da complexidade das exigências que se colocam na contemporaneidade. A ciência e a vida ensinaram-me que a criatividade e a construção coletivas são fundamentais para o bem-estar psicológico.

A candidatura que agora se apresenta é um exercício cívico e académico de reflexão sobre a Instituição, para fomentar o debate de ideias e refletir acerca das práticas e das metas ambicionadas para o futuro, sem esquecer o património histórico de mais de quatro décadas e meia de Instituição, construído pelo labor das equipas reitorais anteriores. O respeito pelo seu trabalho será sempre um valor estruturante.

A candidatura permitiu-me o exercício cognitivo de fazer uma reflexão sobre o meu próprio desenvolvimento de carreira, evidenciando os marcos mais significativos para a tomada de decisão de concorrer ao cargo.

Iniciei o meu percurso profissional muito cedo na lecionação de algumas horas na qualidade de professora provisória do 4.º grupo (matemática e ciências), no ano letivo de 1976/77, enquanto simultaneamente frequentava o Curso de Magistério Primário. Terminado este, em 1978, e após lecionar nos 1.º e 2.º Ciclos do Ensino, inquieta por aprender mais, para melhor ajudar os alunos e as suas famílias, decidi ir para a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra para me licenciar em Psicologia. Em Coimbra tive grandes mestres, durante cinco anos. Concluída a licenciatura (em julho de 1985) fui desafiada para ficar como assistente estagiária naquela que era então a minha universidade. Fui formada com valores do rigor, do trabalho colaborativo, do respeito, da empatia e do prazer de investigar e aprofundar.

Foi na Escola de Enfermagem de Ponta Delgada que encontrei a respeitada diretora, Senhora Enfermeira Santos Cordeiro, que me confrontou se eu teria capacidade para ser psicóloga numa Escola cujo objetivo era preparar profissionais para lidarem com a dor e o sofrimento humano, desde o início da vida até à morte. O repto teve tal impacto em mim que desisti de concorrer à Universidade de Coimbra e optei pela referida Escola. Os grandes desafios estimulam-me a coragem e a ativação cognitiva para planear e executar e com sentido de eficácia. Tive uma experiência de vida transformadora na Escola de Enfermagem (excelente Escola, à época) e marcou-me o clima muito positivo da

organização, a ética no trabalho e a convivialidade. Havia tempo para a partilha, o trabalho em equipa era muito estimulado, o cuidado e a atenção aos problemas dos estudantes eram princípios de ação, isto no tempo em que não havia avaliação dos professores, nem métricas e *papers* com fator de impacto. O clima organizacional positivo aumenta a produtividade laboral e previne o *stress* e *burnout*.

Em abril de 1987 entrei na Universidade dos Açores como assistente estagiária. De personalidade inquieta, na abertura do primeiro curso de Mestrado de Ciências da Educação, na Universidade de Coimbra, o primeiro do país, regresso à Universidade de Coimbra para o frequentar até 1990, tendo feito em simultâneo três anos de formação em psicologia clínica no Centro de Apoio Médico Psicopedagógico de Coimbra (CAMPP), com supervisão. Foi uma experiência profunda e novamente impactante.

Encontrei na psicologia clínica a explicação para uma franja de insucesso escolar [objeto de estudo das dissertações de Mestrado em Ciências da Educação com especialidade em Psicologia da Educação (1990) e de Doutoramento em Ciências da Educação, com especialidade em Psicologia da Educação (1994)].

Fui Presidente do Centro integrado de Formação dos Professores (CIFOP/RA), por delegação do Senhor Professor António Machado Pires, logo após a realização do meu Doutoramento, de janeiro 1995 a 31 de julho de 1996, e Diretora de Departamento de Ciências da Educação de 1 de julho de 1997 a 17 de julho de 1995.

Consciente da vulnerabilidade de alguns estudantes, criei o Gabinete de Apoio Psicopedagógico (GAPP) da Universidade dos Açores (outubro de 1999) e mais tarde, a Comissão de Apoio aos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais. Nesta sequência fui a primeira Presidente da Assembleia da RESAPES – AP (Rede de Serviços de Apoio Psicológico no Ensino Superior – associação profissional).

No dealbar do século XX, foi também a curiosidade que me impulsionou a fazer formação de Pós-Doutoramento no Laboratório de Investigação em Educação – “*Education Alliance*”, da Brown University, por períodos curtos ao longo de alguns anos, com as Doutoradas Adeline Becker e Maria Pacheco.

Em 2001, em colaboração com o Professor Doutor Ermelindo Peixoto, fui indigitada para preparar o processo dos Preparatórios em Psicologia com a Universidade do Minho. Passei a Professora Associada com agregação de nomeação definitiva da Universidade dos Açores a 25 de outubro de 2006.

Foi o interesse pelos estudantes do Ensino Superior, enquanto período de adultez emergente, que me fez investigar o tema dos modelos de desenvolvimento cognitivo, objeto das minhas provas de agregação (2006).

Foi o sentido de dedicação à Universidade dos Açores e de responsabilidade que fez com que aceitasse os cargos de Pró-Reitora para a Formação, no mandato reitoral do Professor Doutor Vasco Garcia (22 de julho de 2003 até 18 de novembro de 2004), altura onde se destaca o processo de formação profissional na Universidade dos Açores e a certificação pedagógica profissional de setenta formadores desta Instituição, junto do INOFOR. Coordenei e dinamizei o grupo de trabalho que concebeu o Curso de *Especialização em Turismo e Logística*, destinado à requalificação de ativos.

Terminado o mandato referido, voltei a ser convidada como Pró-Reitora para a Mobilidade e Cooperação (22 de julho de 2003 a 18 de novembro de 2004) e ainda Pró-Reitora para a Formação ao Longo da Vida (de 6 de outubro de 2009 a 4 de julho de 2011), no mandato reitoral do Senhor Professor Avelino de Meneses. Nesse período destacam-se a Presidência da Comissão de Acompanhamento da Formação Contínua de Professores na Universidade dos Açores; a coordenação do processo de operacionalização de 37 ações de formação a cerca de 550 Educadores e Professores da Região; o protocolo com a Universidade Aberta para formação de professores para o ensino à distância, o que de facto aconteceu com o 1.º Curso de Formação *Blended* (2011) e, mais tarde, um curso de formação contínua de ativos sobre *Comunicação e Relações Interpessoais*, em Santa Maria para testar a formação por *e-learning*, isto numa visão antecipada do futuro.

Interessei-me pelas questões das neurociências, da psicogerontologia e do desenvolvimento do idoso, quer enquanto pessoa, quer na qualidade de aprendente, promovendo a criação na Universidade dos Açores do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (1 de outubro de 2003), destinado a estudantes seniores (coordenação que ocorreu até à entrada da última equipa reitoral a 28 de fevereiro de 2014). Novamente fui convidada para integrar a equipa reitoral do Senhor Professor Jorge Medeiros para a pasta de Pró-Reitora para a Formação ao Longo da Vida (5 de julho de 2011 a 28 de fevereiro de 2014). Sensibilizada com os problemas financeiros dos estudantes na crise económica de 2012, criei em 2013 as bolsas “Dra. Conceição Oliveira Louro”, fruto de mecenato americano. A equipa já atribuiu cerca de seiscentas bolsas de estudo.

Mais recentemente, a Psicologia Positiva e da Saúde, particularmente sobre o bem-estar (subjetivo e psicológico) e o sentido para a vida, despertaram-me o interesse pelo estudo do Turismo Sénior e da inteligência espiritual, daí ter coordenado dois projetos do

PO 2020 Açores, entre outros projetos de investigação que constam do meu *Curriculum Vitae*.

Passei a professora catedrática em fevereiro de 2010, e no presente sou a Presidente do Conselho Científico da Universidade dos Açores (eleita a 26 de julho de 2019 e reeleita a 28 de julho de 2021).

Foram parcelas cruzadas de tantos que me influenciaram e com quem aprendi (reitores, mestres, colegas, equipas de investigação, estudantes seniores, estudantes e funcionários) que sempre me impulsionaram a cumprir escrupulosamente o meu dever e de nunca fugir às responsabilidades. Todos os que se cruzaram comigo nestes 37 anos na Universidade dos Açores, direta, ou indiretamente, estão por detrás da tomada de decisão de me candidatar a reitora para, em parceria e em equipa, colocar mais uma peça na construção da Universidade dos Açores, na senda dos anteriores, e é por todos eles que me candidato.

2.2 Motivação

Tendo por referência o meu percurso académico e profissional, sinto que posso contribuir para o desenvolvimento da Universidade dos Açores, capitalizando a experiência resultante das múltiplas funções que fui desenvolvendo, com provas dadas. Cumprindo o imperativo do dever e da responsabilidade, constituem motivações para a minha candidatura as competências que fui desenvolvendo, na sequência da experiência profissional e atividades cívicas desenvolvidas:

1. Capacidade de contribuir para a construção de uma organização institucional positiva e para a democracia e pluralidade institucional, promovendo uma gestão responsável, humanizada e com tomada de decisão partilhada;
2. Capacidade de zelar pela salvaguarda das condições necessárias à continuidade da oferta letiva existente e conferente de grau, pugnando pela capacitação da Universidade dos Açores em termos dos recursos humanos necessários, no cumprimento da lei e da política do rigor orçamental;
3. Capacidade de criar pontes de negociação política para superar o subfinanciamento recorrente;

4. Capacidade de criar pontes/negociar para captação de fundos internacionais, aproveitando a janela de oportunidades advinda do Plano de Recuperação e Resiliência e de mecenato estrangeiro;
5. Capacidade de abrir a universidade à comunidade arquipelágica onde se insere, através de protocolos e iniciativas de dinamização científica e cultural;
6. Capacidade de criação de redes e de agregação de sinergias com empresas, serviços de ciência, instituições culturais, entre outros;
7. Capacidade de apoiar os estudantes, trabalhando em parceria com a associação académica, os núcleos e os serviços da UAç, criando ou ampliando serviços, bolsas e iniciativas de desporto, apoio residencial e outras ações indispensáveis à promoção do bem-estar dos estudantes;
8. Capacidade de promover o ensino à distância como instrumento de otimização das ofertas formativas dos diferentes *Campi* e de inclusão geográfica no acesso ao ensino superior.
9. Capacidade de renovação e adaptação da Universidade dos Açores à realidade económica e social atual, particularmente em contexto pós-Covid.
10. Capacidade para envolver *know how* interno I&D nas áreas do digital e das energias alternativas, de forma a criar significativo valor acrescentado e consequente dinamização económica.

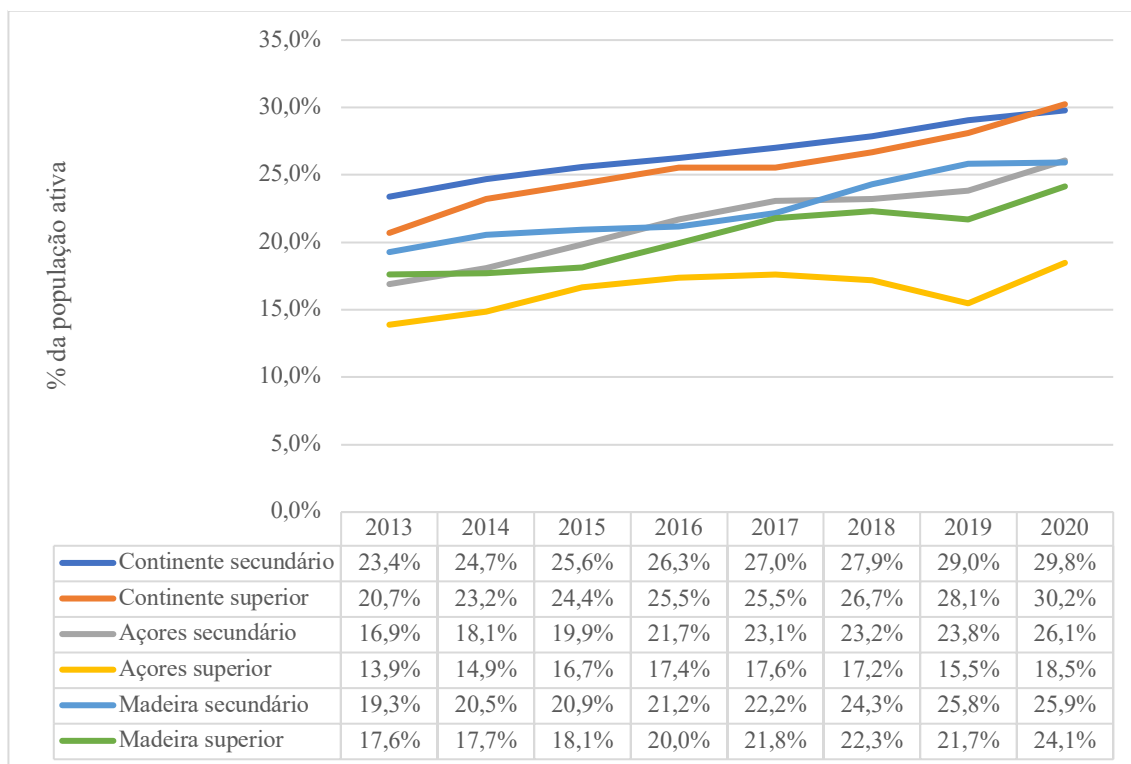
3. ESTUDANTES

Os estudantes de qualquer instituição de ensino são o cerne e o foco central de toda a sua organização, de modo que é fundamental analisar os dados evolutivos que nos permitem envidar medidas preventivas ou interventivas para o futuro. Ressalva-se que os dados aqui espelhados são os dados oficiais da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) e do Instituto Nacional de Estatística (INE), e que ainda não estão disponíveis os dados relativos a 2021.

3.1 Breve análise à evolução do ensino superior nos Açores

Historicamente, os Açores contam com uma população residente de baixa literacia. Por outro lado, segundo os dados do INE, a população ativa com grau de ensino superior tem crescido, desde 2013, mas percentualmente menos comparativamente com o resto do país. A figura 1 apresenta a evolução da percentagem de habitantes relativamente à população ativa residente nos Açores, Madeira e Continente, com níveis de escolaridade completos ao nível do ensino secundário e ensino superior.

Figura 1 - Evolução da população ativa com nível de ensino superior e secundário no Continente, Madeira e Açores



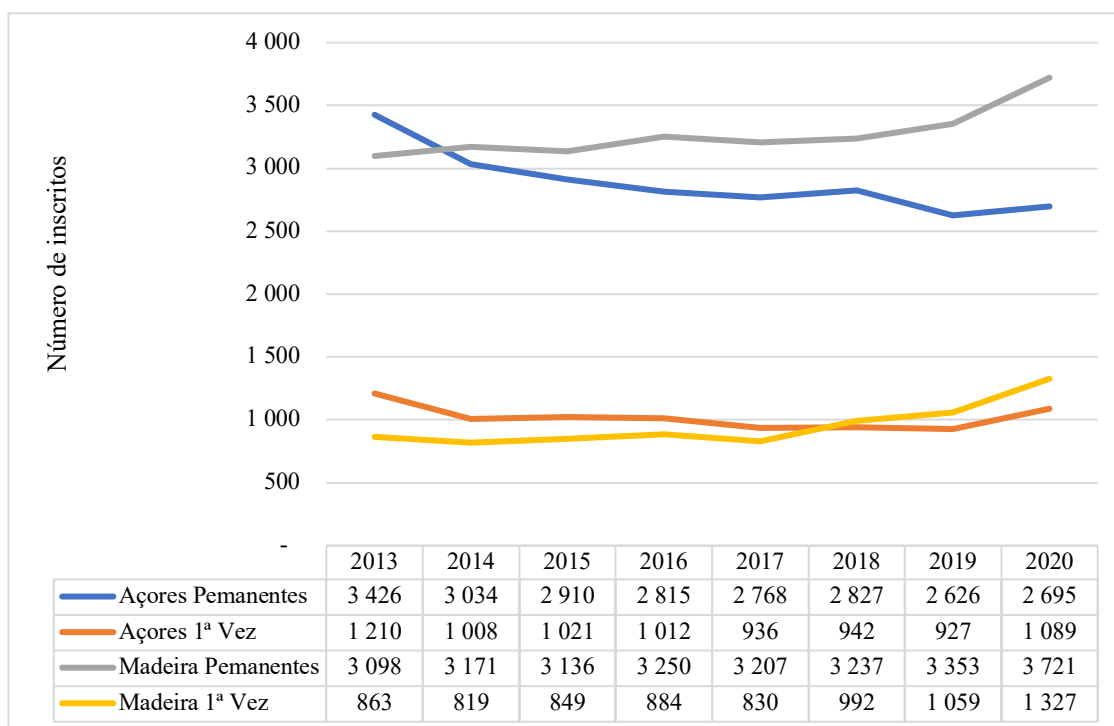
Fonte: INE

Em 2013, a população ativa possuindo habilitações ao nível do ensino superior na Região dos Açores era de 13,9%, 20,7% no Continente e 17,6% na Madeira, correspondendo a uma diferença de 6,8% para o Continente e de 3,7% para a Madeira. Em 2020, essas diferenças aumentaram em comparação com o Continente para 11,7% e com a Madeira para 5,6%.

Poder-se-ia justificar que o sistema de ensino regional se encontra mal estruturado. No entanto, em 2013, 16,9% da população ativa Açoreana contava com o ensino secundário completo, enquanto no Continente era de 23,4% e na Madeira de 19,3%, com diferenças de 6,5% e 2,4%, respetivamente. Em 2020, nos Açores existia 26,1% da população ativa com o nível secundário completo, no Continente passou para 29,8% e na Madeira para 25,9%. Tal significa que os Açores ultrapassaram a Madeira em percentagem de residentes ativos que se limitaram a ficar apenas com o ensino secundário completo.

A Figura 2 mostra a evolução entre 2013 e 2020 do número de alunos a estudar no ensino superior nos Açores e na Madeira, bem como os colocados pela 1.ª vez e que são residentes nestas mesmas regiões arquipelágicas.

Figura 2 - Evolução da procura e permanência no ensino superior nos Açores e na Madeira



Nota: INE

Verifica-se que, em 2013, os Açores tinham 3.426 alunos matriculados em cursos conferentes de grau académico e, em 2020, contava apenas com 2.695 alunos,

representando assim uma quebra de 731 alunos (-21%). No mesmo período (2013), a Madeira contava com 3.098 alunos, evoluindo positivamente para 3.721 em 2020, ou seja, mais 623 alunos (+17%). Constatam-se então que, em 2013, nos Açores existiam mais 328 alunos do que na Madeira. Mas, em 2020, a Madeira já tinha mais 1.026 do que nos Açores.

Em relação aos alunos matriculados no ensino superior pela 1.^a vez, verifica-se que, em 2013, nos Açores foram admitidos 1.210 alunos e apenas 863 na Madeira e que, em 2020, enquanto os Açores registaram 1.089 alunos a Madeira já contava com 1.327 alunos.

Também, sabe-se que na Região dos Açores, geralmente, completam o ensino secundário à volta de 2.300 alunos por ano, como foi o caso no ano letivo de 2020-2021, e uma parte deles entre os 18 e 34 anos nem estuda e nem trabalha. Por outro lado, há a população dos designados maiores de 23 anos que pode ser captada em maior número para a UAc. Neste contexto, importa promover ações de divulgação dirigidas a estes públicos, no sentido de cativá-lo para o ensino superior universitário ou politécnico.

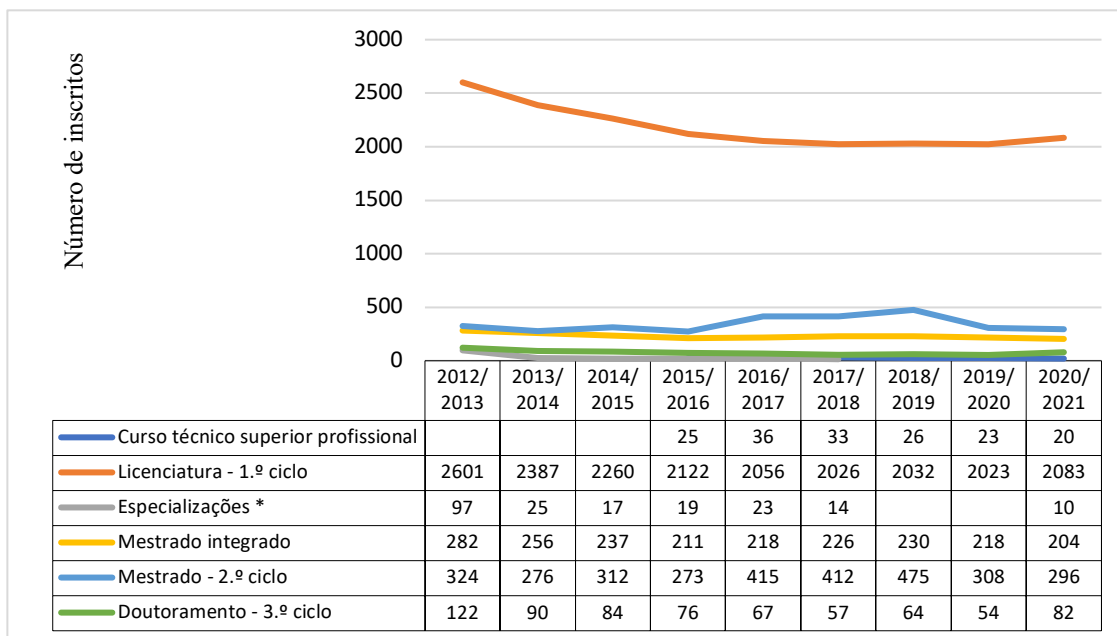
3.2 Análise ao número dos estudantes inscritos na UAc

Segundo a DGEEC, a Universidade dos Açores contava com 3.935 estudantes inscritos e matriculados no ano letivo de 2012/2013, enquanto no ano letivo de 2020/2021 tinha apenas 2.716 estudantes, indicando que houve uma diminuição de 1.219 (-31%) estudantes. Esta evolução negativa no número total de alunos inscritos na UAc é muito significativa para um universo pequeno e insular. A este facto acresce que no ano letivo de 2012/2013 ainda não se contabilizavam os Cursos Técnico Superior Profissional (CTeSP), os quais só surgem a partir de 2015/2016 e que não têm grande expressão (Figura 3).

Em relação aos ciclos de estudos (Figura 3), analisando por exemplo o ano letivo de 2020-2021 com o total de 2.695 alunos inscritos, observa-se que as Licenciaturas – 1.^o ciclo de estudos é aquele que reúne o maior número de estudantes (77%) e o Doutoramento – 3.^o ciclo aquele que agrega menos (3%), enquanto os Mestrados – 2.^o ciclo apresentam uma ligeira diminuição nos últimos anos, cifrando-se em 11%. Por outro

lado, os outros cursos ministrados na UAc (CTeSP, especializações e mestrado integrado) representam apenas cerca de 8,7% do total dos alunos inscritos.

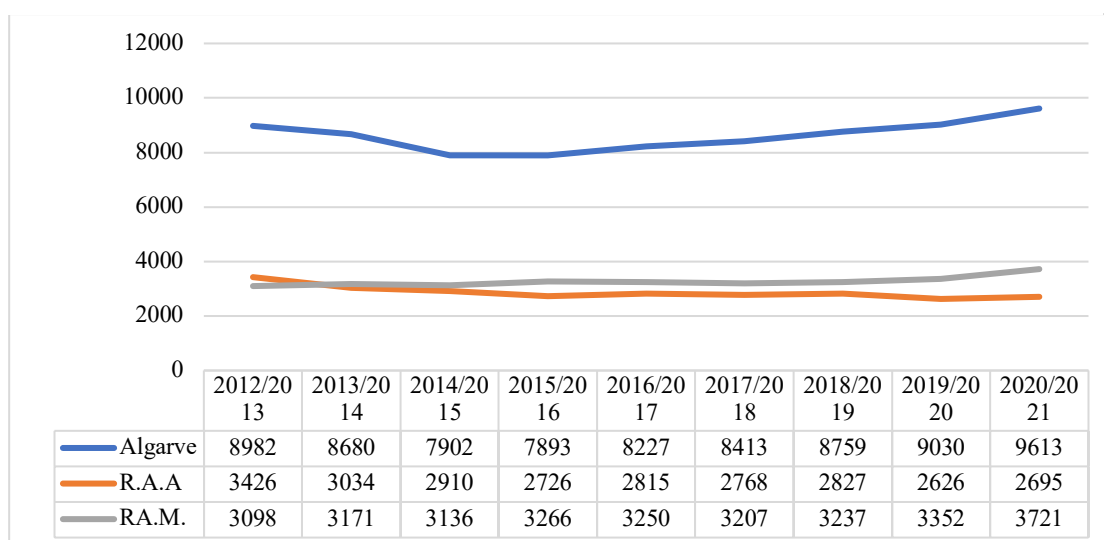
Figura 3 - Evolução do número de inscritos na UAc por tipo de ensino e curso/ciclo de estudos



* Inclui os cursos de "Especialização pós-licenciatura" e "Especialização pós-bacharelato". Fonte: DGEEC.

Os dados relativos ao número de alunos inscritos na UAc são preocupantes e ganham outra dimensão quando comparados com outras instituições de Ensino Superior: Universidades do Algarve e da Madeira (Figura 4).

Figura 4 - Total de alunos inscritos nas Universidades dos Açores (RAA), Madeira (RAM) e Algarve.



Fonte: DGEEC.

Nos anos letivos de 2013/2014 e 2014/2015, verificou-se uma estagnação e mesmo uma diminuição no número de alunos inscritos na UAc. A partir do ano letivo de 2015/2016, a Universidade do Algarve inicia um processo de crescimento e a da Madeira apresenta, paulatinamente, um crescimento no número de estudantes inscritos. A UAc é ultrapassada pela da Madeira no número de alunos inscritos, no ano letivo 2013/2014, e desde então mantém uma trajetória de crescimento negativo.

Estudantes Graduados

A Tabela 1 evidencia uma tendência decrescente no número total de graduados, entre 2012/2013 e 2019/2020, sendo ligeiramente interrompida no ano letivo 2013/2014; a partir do ano letivo 2018/2019 surge naturalmente correlacionada com a diminuição do número de alunos inscritos.

Tabela 1 - Evolução do número de graduados por tipo de ensino e curso/ciclo de estudos

Tipo de ensino e curso/ ciclo de estudos	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020
Curso técnico superior profissional	-	-	-	-	-	14	6	5
Licenciatura - 1.º ciclo	495	516	490	450	440	436	450	482
Especializações *	81	47	37	8	-	-	-	-
Diploma de especialização/curso de mestrado	2	-	-	-	-	-	-	-
Mestrado - 2.º ciclo	141	182	97	147	104	83	115	86
Doutoramento - 3.º ciclo	14	26	11	9	11	14	10	5
Total	733	771	635	614	555	547	581	578

Fonte: DGEEC.

3.3 Internacionalização

A internacionalização é um vetor estratégico no desenvolvimento das Universidades e um fator incontornável para a inovação. Nas últimas décadas, esta internacionalização tem sido incrementada através da cooperação com universidades estrangeiras em projetos de investigação e de programas de mobilidade de alunos. No entanto, as ações desenvolvidas ainda não produziram o efeito desejado: haver maior número de estudantes internacionais na UAc.

Tendo em conta os alunos inscritos em mobilidade internacional, e como se pode ver no Tabela 2, destaca-se a situação de maior fragilidade das regiões ultraperiféricas da Madeira e dos Açores.

Tabela 2 -Número de alunos inscritos em mobilidade internacional

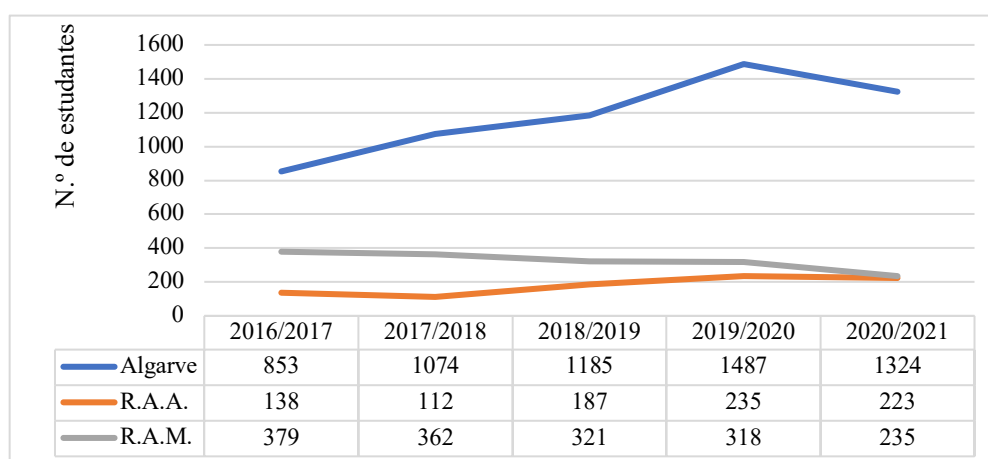
Instituições de Ensino Superior	Número de alunos
Universidade de Lisboa	7479
Universidade do Porto	6772
Universidade Nova de Lisboa	4249
Universidade de Coimbra	3613
Instituto Politécnico de Bragança	3141
ISCTE	1906
Universidade de Évora	1507
Instituto Politécnico Leiria	959
Instituto Politécnico Guarda	827
Instituto Politécnico Castelo Branco	807
Instituto Politécnico Viseu	659
Instituto Politécnico de Beja	634
Instituto Politécnico Portalegre	261
Universidade da Madeira	235
Universidade dos Açores	223

Fonte: DGEEC

Tendo por referência os territórios de baixa densidade do Continente, salienta-se a enorme capacidade de atração do Instituto Politécnico de Bragança, da Universidade de Évora ou do Instituto Politécnico de Leiria. Em todas as instituições, a maior parte dos alunos provém de países lusófonos e PALOP, sendo que nas universidades centrais a capacidade de atração de estudantes provenientes de países europeus é maior do que nas instituições de ensino superior periféricas e ultraperiféricas.

A Figura 5 mostra a evolução dos estudantes inscritos em situação de mobilidade internacional (de crédito e de grau), comparando os Açores com a Região Autónoma da Madeira e o Algarve.

Figura 5 - Evolução dos estudantes inscritos em situação de mobilidade internacional (de crédito e de grau), comparando os Açores (R.A.A.) com a Região Autónoma da Madeira (R.A.M.) e o Algarve.



Fonte: DGEEC.

Notas:

Mobilidade de crédito - inscritos num estabelecimento de ensino superior português, na modalidade de estudo ou de estágio, por um determinado período, tendo como finalidade

a obtenção de créditos acadêmicos posteriormente reconhecidos pela instituição de origem a que pertencem.

Mobilidade de grau - inscritos num estabelecimento de ensino superior português, que concluíram o ensino secundário num país estrangeiro e que têm como finalidade a obtenção de um diploma.

Estes números espelham a realidade e requerem uma reflexão sobre as políticas de promoção e captação de estudantes promovidas pela UAc nos últimos anos.

Novas abordagens estratégicas no domínio da captação e retenção de alunos regionais, nacionais e internacionais são necessárias, complementadas pela renovação e reorientação da oferta ensino para os diferentes públicos, para inverter a tendência evolutiva negativa apresentada nos gráficos e quadros anteriores.

4. ENSINO

O Ensino e a Formação são um dos pilares da vida da instituição universitária e que tem de ser central na clarificação dos caminhos da sua sobrevivência. A definição de uma política estratégica para a Universidade dos Açores passa por consolidar, manter e recuperar a oferta letiva que faz parte da nossa matriz identitária, mas, ao mesmo tempo, desenvolver novas áreas que acompanhem a evolução do conhecimento e da sociedade. A competitividade entre instituições e a conjuntura adversa no que diz respeito ao número de jovens com idade para ingressar no ensino obriga-nos a repensar as nossas apostas de oferta letiva aos níveis da graduação e dos mestrados e doutoramentos, bem como de formação não conferente de grau, tais como as pós-graduações, os cursos breves, as escolas de Verão, etc.

Neste ponto apresenta-se sucintamente as unidades de ensino.

4.1 Estruturas de Ensino

A Universidade dos Açores é constituída por ensino superior universitário e ensino superior politécnico. O Ensino Superior universitário consta de quatro Faculdades, a saber:

- Faculdade de Ciências Agrárias e do Ambiente,
- Faculdade de Ciências e Tecnologia,
- Faculdade de Economia e Gestão
- . Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

A primeira faculdade fica situada na ilha Terceira e as três restantes na ilha de S. Miguel.

O Ensino Politécnico é composto por duas escolas, a Escola Superior de Saúde e a Escola Superior de Tecnologias.

No seu conjunto, a UAç integra na presente data um somatório de 197 docentes, sendo 170 docentes da carreira universitária e 27 da carreira politécnica.

4.1.1 Ensino Universitário

4.1.1.1 Faculdade de Ciências Agrárias e do Ambiente

A Faculdade de Ciências Agrárias e do Ambiente (adiante designada por FCAA) tem uma missão vocacionada para a produção de conhecimento transformador nos domínios da agricultura e do ambiente, assegurando a transferência desse conhecimento, desde logo, através da educação e da formação dos alunos, integrando o seu processo educacional com uma formação profissional altamente qualificada, proporcionando-lhes as competências necessárias às solicitações duma sociedade em constante evolução. De facto, a prática profissional tanto no domínio da agropecuária como no do ambiente, implica a tomada de decisão esclarecida em áreas muito diversificadas cujos interesses tendem a ser conflituosos. Neste contexto, é determinante um desempenho marcado pelo rigor, que só é possível através da aquisição de conhecimentos que permitam encontrar soluções que garantam a competitividade do setor, no curto prazo, e a sua sustentabilidade no longo prazo.

A aposta da Região na produção de leite e de carne, em regime de pastoreio, necessita de técnicos com formação que lhes permita dar apoio técnico-científico na resolução de problemas emergentes, de forma a capitalizar todo este potencial de crescimento e afirmação dos produtos açorianos com uma marca ambiental positiva. A emergência do turismo, sobretudo de turismo de natureza, reforça não só a necessidade de providenciar alimentos locais de elevada qualidade, mas também envolve a formação de quadros qualificados na compreensão e dinamização do património cultural e ambiental dos Açores.

As áreas estratégicas de diferenciação e especialização da FCAA são:

- Agricultura Sustentável;
- Maneio animal em regimes extensivos;
- Economia circular, aproveitamento de resíduos agrícolas, pecuários e alimentares como fatores de produção da agropecuária;
- Conhecimento, aproveitamento e conservação dos recursos biológicos;
- Tecnologia alimentar com especial enfoque na Saúde integrada e Alimentos promotores de Saúde;
- Gastronomia;
- Biodiversidade (espécies e ecossistemas) e erosão da biodiversidade;
- Gestão e conservação da natureza;
- Protecção integrada;

- Agroecologia;
- Alteração climática, mudanças globais e respetivos efeitos nos organismos marinhos, na hidrologia insular e nos sistemas produtivos;
- Climatologia da agitação marítima e dos riscos costeiros;
- Meteorologia e climatologia de pequenas Ilhas Atlânticas.

Na reflexão sobre o ensino e a formação importa equacionar a possibilidade de abrir novas pós-graduações, em áreas que a FCAA domina, mas que possam também beneficiar do contributo de outras faculdades da UAc, uma vez que é preciso ter em atenção que não é possível fazer muito mais com os mesmos recursos humanos.

Num contexto de captação de novos alunos, deve ponderar-se a criação do ano zero para estudantes que tenham concluído o 12.º ano ou equivalente e não tenham obtido aprovação nos exames nacionais correspondentes às provas de ingresso fixadas, ou que tenham disciplinas do ensino secundário em atraso, o qual assegura a estes estudantes a preparação para as provas de ingresso, podendo frequentar em regime de unidades curriculares avulsas, como alunos externos. Esta oferta letiva permite ainda aos estudantes estrangeiros que pretendam ingressar em primeiros ciclos de estudos ministrados na FCAA prepararem-se para as provas previstas na legislação e regulamentação aplicáveis.

Renovação e valorização do corpo docente e não-docente

A melhoria da qualidade do ensino e a reorganização/renovação da oferta formativa está diretamente ligada à qualidade e estabilidade do corpo docente. A estagnação na dinâmica da qualificação interna levou a que a FCAA possua atualmente 34 docentes, sendo 24 professores auxiliares, oito professores associados e dois professores catedráticos. Com a agravante do elevado envelhecimento do referido corpo docente, ou seja, praticamente 60% dos docentes possui mais de 60 anos. É exigência da A3ES e da legislação que regula o ensino superior que a percentagem de professores associados e catedráticos não deverá ser inferior a 50%, praticamente o dobro do que se verifica atualmente na FCAA, situação que tende a agravar-se com a aposentação de vários docentes.

Entre o pessoal técnico, em número de dez, regista-se grande envelhecimento com oito dos mesmos com idade igual ou superior a 60 anos e 40% destes em situação de baixa médica. Ressalva-se, igualmente, a falta de formação contínua.

A FCAA regista a necessidade de pessoal altamente qualificado para trabalhar com novas técnicas de análise (ex.: biologia molecular) e a instrumentação sofisticada (e.g., cromatógrafos, sequenciadores) que o ensino ao nível de Mestrados e Doutoramentos exige.

A Faculdade tem, neste momento, um ativo de competências humanas, tecnológicas e científicas que, necessitam de, num futuro próximo, se articular com um investimento consolidado e de uma estratégia de interação com redes internacionais de investigação, que permitirá a criação de *clusters* capazes de assegurar a formação de recursos humanos especializados e qualificados. Existem condições privilegiadas para desenvolver projetos de investigação envolvendo toda a cadeia agroalimentar, dando resposta a questões essenciais em todas as escalas, desde os microrganismos à paisagem, inovando em áreas que valorizem tanto os recursos endógenos como os resíduos que produzimos, reduzindo os custos de produção e contribuindo, assim, para uma verdadeira economia circular.

A situação geoestratégica privilegiou a investigação nas áreas da Meteorologia, da Meteo-Oceanografia e da Climatologia, em contexto de Ilhas Atlânticas, tanto do ponto de vista da ciência fundamental, como na obtenção de informação operacional aplicável aos diferentes sectores da economia. Nesta área, a FCAA tem desenvolvido produtos climáticos específicos, adaptados não só às necessidades regionais, mas fundamentais à cooperação com vários projetos científicos em diferentes áreas do conhecimento. A estação Eastern North Atlantic (ENA), do programa ARM do Departamento de Energia dos Estados Unidos, localizada na Ilha Graciosa, é bem o exemplo da importância do trabalho desenvolvido na área da Meteorologia, da Climatologia e das Mudanças Globais.

4.1.1.2 Faculdade de Ciências e Tecnologia

A Faculdade de Ciências e Tecnologia (adiante designada por FCT) tem uma missão vocacionada para um ensino suportado por investigação de excelência e pautado pelo saber, para formar em plenitude indivíduos comprometidos com o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, em prol de um crescimento próspero e sustentável da sociedade. Em particular, a FCT proporciona formação nas áreas das Ciências Biológicas, Ciências da Terra, Ciências do Mar, Ciências da Engenharia e Informática, ancorando-o numa investigação de excelência, tendo como objetivo a valorização do mérito e a

inovação. Tem como objetivo produzir conhecimento e formar quadros de alto nível que contribuam para a definição e avaliação de políticas públicas, bem como para a identificação de prioridades e necessidades regionais e nacionais.

A Região oferece um laboratório natural de excelência para as áreas biológicas e das ciências da terra e do mar. O ambiente que nos rodeia permite-nos não só investigar nestas áreas, como atrair alunos e investigadores de topo que produzem trabalho de elevada qualidade científica connosco. O ensino nas áreas das engenharias, informática e medicina é fundamental para o desenvolvimento da região, não só porque proporciona formação na região em áreas com muita carência, como também contribui decisivamente para a fixação dos nossos jovens na região. Veja-se, por exemplo, o caso da Informática, cujos atuais quadros e profissionais da área são maioritariamente formados pela FCT.

As áreas estratégicas de diferenciação e especialização da FCT são:

- Ciências Biológicas – Biologia / Biologia Ambiental / Diversidade Biológica e Evolução / Biologia Funcional e Molecular / Microbiologia / Ecologia / Genética / Biotecnologia / Qualidade e Impacto Ambiental
- Ciências do Mar – Oceanografia / Recursos Marinhos / Biotecnologia marinha / Conservação do meio marinho / Poluição marinha
- Ciências Médicas e da Saúde – Ciências da Saúde / Ciências Farmacêuticas / Medicina
- Geografia
- Ciências da Terra – Geologia / Geologia Aplicada e do Ambiente / Recursos Hídricos / Vulcanologia / Riscos Naturais
- Proteção Civil – Proteção Civil / Riscos Tecnológicos
- Matemática
- Estatística e Investigação Operacional
- Informática - Metodologias e tecnologias de programação / Sistemas e redes de computadores / Sistemas de informação e engenharia de software
- Física
- Química - Química Orgânica / Bioquímica / Química-Física
- Ciências da Engenharia - Engenharia / Engenharia Civil / Engenharia Mecânica / Engenharia Eletrotécnica / Engenharia do Ambiente

Ensino e Formação

Na reflexão sobre o ensino e a formação importa equacionar a possibilidade de explorar novas ofertas de primeiro ciclo, em particular, nas áreas das engenharias e das ciências do mar. Não obstante a existência de um protocolo com o Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa com mais de 30 anos, a UAc não soube capitalizar esta parceria e dotar o seu corpo docente com valências para ministrar, de forma autónoma, formação na área das engenharias, que têm uma procura crescente no mercado

regional, nacional e internacional. Do mesmo modo, a oferta em ciências do mar falhou, como comprovam os números de candidatos e diplomados do atual curso. É necessário manter uma oferta nesta área! Diria até que é um imperativo da missão da UAc ter formação na área do mar, dada as condições físicas e ambientais de que dispomos. Diria mais, a UAc deveria ser a Universidade de referência nacional e um dos principais *players* europeus, nesta área.

A necessidade de formação contínua ao longo da vida foi uma das muitas exigências colocadas ao mercado de trabalho, fruto da introdução constantes de novos e cada vez mais complexos sistemas de apoio ao desenvolvimento e produção. Para colmatar eventuais falhas de formação existentes no mercado, a UAc, através da FCT, tem condições de apostar em novas pós-graduações, em áreas onde é líder, capitalizando no seu corpo docente altamente especializado, bem como numa vasta rede de alumni, e apresentar ofertas letivas atraentes que têm potencial para trazer um elevado retorno financeiro. Não menos importante, este tipo de oferta letiva contribui para a tão desejada aproximação entre a Universidade e a Sociedade.

Num contexto de captação de novos alunos, deve fazer-se uma aposta muito clara na divulgação pelas várias escolas da Região. Mais de 50% dos alunos que terminam o ensino secundário não prosseguem estudos superiores. É necessário inverter esta situação para bem da Região e de todos nós. Só com uma população altamente educada é que teremos hipóteses, como Região, de sairmos do marasmo a que parece que estamos inevitavelmente condenados. Tal não pode continuar assim e a UAc tem de assumir um papel central nesta mudança. Interessa, pois, estreitar a ligação com as escolas, capitalizando na nossa vasta rede de *alumni* que leciona nos diversos estabelecimentos de ensino da Região. Não basta chegar aos alunos. Temos de chegar também aos professores e demais agentes educativos das escolas e trazê-los à FCT, mostrar-lhes os nossos cursos, os nossos laboratórios, a investigação de excelência que fazemos, abrindo assim mais uma importante via de informação e captação de alunos.

Renovação e valorização do corpo docente e não-docente

A melhoria da qualidade do ensino e a reorganização/renovação da oferta formativa está diretamente ligada à qualidade e estabilidade do corpo docente. A estagnação na dinâmica da qualificação interna, levou a que a FCT possua atualmente 48 (75%) de professores auxiliares, 13 (22%) de professores associados e 3% de professores

catedráticos (apenas dois). Com a agravante do elevado envelhecimento do referido corpo docente, ou seja, a média de idades ronda os 58 anos e nos próximos 10 anos estão em condições de se reformar sensivelmente 50% dos atuais docentes da faculdade. A tabela seguinte mostra a distribuição dos docentes da FCT por faixa etária e categoria profissional.

Constitui exigência da A3ES e da legislação que regula o ensino superior que a percentagem de professores associados e catedráticos não deverá ser inferior a 50%, praticamente o dobro do que se verifica atualmente na FCT, situação que tende a agravar-se com a aposentação de vários docentes. De acordo com as regras que entrarão em vigor a partir de 2023, não é possível acreditar um único ciclo de estudos da FCT se se mantiverem as atuais circunstâncias.

A situação do pessoal técnico, no total de 23 pessoas, é idêntica, com a agravante de não se vislumbrar substituições num futuro próximo, uma vez que o esforço de renovação tem sido todo canalizado para o corpo docente e para a manutenção da oferta letiva existente. Ressalva-se, igualmente, a falta de formação contínua.

4.1.1.3 Faculdade de Economia e Gestão

A Faculdade de Economia e Gestão (FEG) da Universidade dos Açores é uma unidade orgânica de ensino e investigação, tal como as demais faculdades, com autonomia científica, pedagógica e administrativa, englobando dois departamentos, os de Economia e Direito e de Gestão. O departamento de Economia e Direito incorpora as áreas científicas de Economia, Direito e Turismo, enquanto o departamento de Gestão incorpora a área científica de Gestão.

A FEG assegura o ensino nas áreas das ciências económicas e empresariais nos três ciclos de estudos, com os cursos de licenciatura em Economia, Gestão e em Turismo, os cursos de mestrado em Ciências Económicas e Empresariais e em Gestão de Empresas (MBA), e o curso de doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais, totalizando 639 estudantes no ano letivo 2021/22.

A investigação da FEG desenvolve-se essencialmente no âmbito do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico - Açores (CEEApLA - A), no domínio das ciências económicas e empresariais, do turismo e do direito.

Para além do ensino e da investigação, a FEG desenvolve regularmente atividades de prestações de serviços em estreita colaboração com a comunidade em geral e com o tecido empresarial e as entidades públicas da Região Autónoma dos Açores.

Corpo docente e pessoal técnico

No final do ano de 2021, a FEG contava com 18 docentes de carreira, menos um do que o previsto no seu quadro de pessoal, dado que ainda não foi aberto um concurso externo para a contratação de um professor de carreira para o Departamento de Economia e Direito, destinado a preencher a vaga resultante da aposentação do doutor Fernando Rosa Rodrigues Lopes.

No final do ano de 2021, a FEG contava com 18 docentes de carreira, menos um do que o previsto no seu quadro de pessoal, dado que ainda não foi aberto um concurso externo para a contratação de um professor de carreira para o Departamento de Economia e Direito, destinado a preencher a vaga resultante da aposentação do doutor Fernando Lopes.

No quadro de pessoal docente da FEG constam dois professores catedráticos e três professores associados, correspondendo a um rácio de 26,3% de professores com *tenure*. Para que se atinja na FEG um rácio mínimo de 50% de professores com *tenure*, exigência do Decreto-Lei nº 112/2021, de 14 de dezembro, são necessárias cinco vagas de abertura de concurso para estas categorias. Colaboram, ainda, com a FEG 16 docentes convidados, sendo sete afetos ao Departamento de Economia e Direito e nove ao Departamento de Gestão, tal como consta da Tabela 3.

Tabela 3 - Número de docentes da FEG, por categoria (dezembro de 2021)

Categoria Académica	Departamento de Economia e Direito	Departamento de Gestão	Total
Professor Catedrático	2	0	2
Professor Associado com agregação	1	2	3
Professor Auxiliar com agregação	0	3	3
Professor Auxiliar	5	5	10
Total de docentes de carreira	8	10	18
Docentes convidados			
Professor Auxiliar convidado	0	3	3
Assistente convidado	7	6	13
Total de docentes convidados	7	9	16
Total	15	19	34

A FEG conta ainda com a colaboração com um técnico superior, dois assistentes técnicos, sendo um efetivo e o outro contratado, isto para além de um assistente operacional, contratado.

Total de estudantes nos cursos da FEG

A Tabela 4 evidencia o total de estudantes matriculados nos cursos da FEG nos últimos 5 anos letivos, incluindo o ano letivo 2021/22.

Tabela 4 - Número total de estudantes inscritos nos cursos da FEG nos últimos 5 anos letivos

Curso	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Doutoramento	7	12	20	19	22
DCEE	7	12	20	19	22
Economia	N/D	6	5	5	4
Gestão	N/D	6	15	14	18
Mestrado	132	180	215	177	209
MCEE	90	134	159	135	167
MBA	21	24	23	29	42
MGTI	21	22	33	13	0
Licenciatura	422	403	404	413	408
Economia	64	65	52	54	65
Gestão	244	225	236	228	225
Turismo	114	113	116	131	118
Total	561	595	639	609	639
Taxa crescimento		+6%	+7%	-5%	+5%

Os dados da Tabela 5 evidenciam a importância relativa dos estudantes da FEG no total de estudantes da UAc, por ciclo de estudos.

Tabela 5 - Percentagem dos estudantes inscritos na FEG no total da UAc

Ciclo	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Doutoramento	13%	55%	38%	25%	N/D
Mestrado e pós-graduação	30%	44%	48%	32%	N/D
Licenciatura e CTeSP	19%	18%	19%	19%	N/D
Total	21%	22%	24%	21%	N/D

O peso relativo do número de estudantes da FEG no total de estudantes da UAc está muito acima do peso relativo do seu corpo docente. Segundo o Guia de oferta letiva 2021/22, os 19 docentes do quadro de pessoal de carreira da FEG representavam 8,6% do

total de 222 docentes de carreira e investigadores da UAc, enquanto o seu número total de estudantes representava aproximadamente 21% do total de 2847 estudantes da UAc.

Neste contexto deficitário, e para ultrapassar as principais preocupações da FEG, a faculdade carece de soluções a curto e a médio e longo prazo. A curto prazo, abertura de um concurso externo internacional para a contratação de um docente de carreira para a área científica de economia, destinado a preencher a vaga de um professor cuja aposentação ocorreu já no final de 2020; abertura de um mínimo de 5 vagas para professor com *tenure*, por concursos internos; e abertura de um concurso externo internacional para a contratação de um docente de carreira para a área científica de gestão. A médio e longo prazo, a FEG necessita da abertura de concursos externos para a contratação docente de carreira para as áreas científicas de turismo, gestão, e direito.

4.1.1.4 Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

A Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (adiante designada por FCSH) é uma unidade orgânica da Universidade dos Açores que se dedica ao ensino, à investigação e à extensão cultural nas áreas científicas das Artes, Ciência Política, Cultura, Educação, Estudos da Linguagem, Estudos Literários, Filosofia e Ética, História, Psicologia, Serviço Social e Sociologia. A funcionar exclusivamente no Campus de Ponta Delgada, na ilha de S. Miguel, a FCSH agrega cinco Departamentos: Educação (DEDU); Línguas, Literaturas e Culturas (DLLC); História, Filosofia e Artes (DHFA); Psicologia (DPSI) e Sociologia (DSOC). A FCSH tem uma missão vocacionada para a criação e difusão de cultura e conhecimento nestas áreas científicas.

No presente ano letivo a FCSH apresenta uma oferta letiva muito variada, quer em cursos de formação graduada quer pós-graduada, como se pode observar na Tabela 6.

Tabela 6 - Oferta formativa da FCSH, ano letivo de 2022/2023

Tipo de formação	Número de cursos
Licenciaturas	8
Pós-graduações	3
Mestrados acreditados	9
Mestrados em processo de acreditação	5
Doutoramentos acreditados	3
Doutoramentos em processo de acreditação	1

Fonte: FCSH

Também nesta faculdade se verifica um desajustamento entre os recursos humanos existente e as necessidades decorrentes da oferta formativa. No atual ano letivo a FCSH tem de contratar cerca de 1890 horas (para licenciaturas e mestrados) a colaboradores externos e mais 2400 horas a leitores (estes no departamento de Línguas, Literatura e Cultura). São os departamentos de Sociologia, Educação, História, Filosofia e Artes que mais horas têm de contratar pelo facto de não terem docentes especializados em áreas científicas em que lecionam os cursos. Tendo por referência os cursos atualmente lecionados na FCSH, são os cursos de Serviço Social, de Ciência Política e de Relações Públicas e Comunicação, os que maior carência de recursos humanos apresenta na área científica principal.

Tabela 7 - Docentes da FCSH, ano letivo de 2022/2023, por categoria

Categoria	Número de docentes
Professor Catedrático	5
Professor Associado com Agregação	5
Professor Associado sem Agregação	7
Professor Auxiliar com Agregação	2
Professor Auxiliar sem Agregação	36

Fonte: FCSH

O facto de existirem apenas 9% de professores catedráticos e 22% de professores associados terá, a curto prazo, implicações na acreditação de ciclos de estudo, na medida em que a legislação que regula o ensino superior prevê que a percentagem de professores associados e catedráticos não deverá ser inferior a 50%. A esta debilidade junta-se a agravante do elevado envelhecimento deste corpo docente.

Desde a sua criação que a FCSH tem vindo a atrair um número cada vez mais significativo de alunos, mercê também da diversificação da sua oferta formativa. No presente ano letivo conta com 1108 alunos inscritos, o que representa uma taxa de variação de 31,2% em relação ao ano letivo de 2017/2018. A Faculdade conta ainda com a colaboração de 6 funcionários, sendo que dois desempenham funções de Técnicos Operacionais, três são Assistentes Técnicos e um Técnico Superior.

4.1.2 Ensino Superior Politécnico

A Universidade dos Açores possui duas Unidades Orgânicas (UO) dedicadas ao Ensino Politécnico: a Escola Superior de Saúde (ESS), já consolidada, que ministra a

licenciatura em Enfermagem, e a Escola Superior de Tecnologias, com cerca de 5 anos, ainda em fase de instalação, no âmbito da qual se desenvolvem Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP).

4.1.2.1 Escola Superior de Saúde

A Escola Superior de Saúde (adiante designada por ESS) é uma unidade orgânica de ensino e investigação de natureza politécnica da Universidade dos Açores. Surgiu na sequência da integração na Universidade dos Açores das Escolas Superiores de Enfermagem que havia na região, e posterior fusão. Está orientada para a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, através da articulação do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, contribuindo para a melhoria do nível de saúde das populações.

Está organizada em dois departamentos, Departamento de Enfermagem, Saúde da Família e Comunidade e Departamento de Enfermagem, Saúde Mental e Gerontologia. São preocupações da ESS: formar profissionais de saúde com elevada competência e excelência nas vertentes científicas, técnicas e humanas num quadro nacional e internacional; garantir a qualidade do ensino, da investigação e da prestação de serviços à comunidade, adequando a oferta formativa às demandas e às necessidades do mercado de trabalho da RAA e da sociedade em geral; participar em projetos de apoio e de prestação de serviços à comunidade; promover a realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos previstos na lei, de cursos de formação pós-graduada, conferentes ou não de grau académico e outros nos termos da lei, que visam a formação científica, cultural, humanística e tecnológica, no âmbito da saúde e áreas afins; promover a qualificação e atualização do pessoal docente e não docente e não investigador; promover a mobilidade a nível nacional e internacional do pessoal docente, não docente e estudantes e o intercâmbio com instituições congéneres; promover a formação contínua e proporcionar a aprendizagem ao longo da vida; realizar investigação orientada e desenvolvimento experimental nas áreas de atividade específicas, atividades de promoção de difusão do conhecimento e participar ou cooperar com unidades de natureza científica.

Dedica-se fundamentalmente à promoção de um ensino de excelência na área da Enfermagem, promovendo o conhecimento na área da saúde de forma inovadora e plural, agregadora de saberes, na procura de respostas sustentáveis aos desafios do Ensino Superior. Tem como únicos cursos o de licenciatura em enfermagem em ambos os

departamentos, registando uma elevada procura do curso nos últimos anos, com preenchimento total das vagas disponíveis.

Apesar disso, urge refletir sobre o que se pretende para o futuro do ensino superior politécnico na Universidade dos Açores.

Renovação e valorização do corpo docente e não-docente

Numa visão estratégica do que se pretende para o desenvolvimento da ESS, há que considerar o pessoal docente e não docente, bem como as suas infraestruturas.

É sabido que as profundas alterações que o Ensino Superior tem vindo atravessar nos últimos anos, não teve o mesmo impacto nos dois subsistemas do ensino superior. Ao politécnico foi exigido que se colocasse a par do universitário em cerca de 10 anos. A ESS tem, no conjunto dos dois departamentos, dos quais apenas 33% são coordenadores, 48% Doutores, 56% Especialistas do Ensino Superior Politécnico (DL 206/2009). Todavia, nos próximos anos nesta unidade orgânica, perspectiva-se um cenário de inúmeras aposentações, o que terá um impacto nestes dados e, conseqüentemente, sobre o que é exigido legalmente. É exigência da A3ES e da legislação que regula o ensino superior que a percentagem de professores coordenadores e coordenadores principais seja superior a 50%.

Há que traçar um plano estratégico que garanta o rejuvenescimento e o reforço do corpo docente, garantindo a sua qualificação, aumentando o nº de doutores na ESS para cumprir com o exigido pelo DL 65/2018. Por outro lado, a ESS dispõe apenas de professores coordenadores (em percentagem inferior à determinada legalmente) e não tem nenhum professor coordenador principal, havendo a necessidade de se implementar medidas que corrijam este desequilíbrio.

A ESS regista, neste momento, um défice de pessoal não docente, por via de atestados de longa duração. Há a necessidade de se estabilizar este quadro de pessoal, em particular com funcionários que possam garantir apoio à lecionação das aulas, sobretudo as práticas.

Estratégia de desenvolvimento da ESS: necessidades prioritárias

As infraestruturas dos laboratórios de simulação da ESS já não são capazes de dar resposta às necessidades de formação atuais. O investimento na criação de laboratórios simulado de alta-fidelidade, em dispositivos TIC para a melhoria da comunicação

interdepartamental nas atividades relacionadas com o funcionamento do curso e da ESS, tem de ser uma prioridade.

Refletindo sobre o ensino e a formação, importa criar condições (logísticas, docentes, entre outros), para a possibilidade de abrir novos cursos, não só ao nível do 1º ciclo, mas também ao nível de pós-graduações e 2º ciclos, em áreas que sejam identificadas como prioritárias para a formação e especialização. Contribuindo, deste modo para uma resposta adequada às necessidades das instituições de saúde e dos açorianos em matéria de saúde.

No que se refere á investigação, os Açores são um laboratório ímpar para a exploração de questões relacionadas com a saúde. há que procurar desenvolver esforços no sentido de integrar docentes desta ESS nos centros de investigação da UAc, acreditados pela FCT – desenvolvimento de projetos de investigação a partir de áreas científicas de interesse de interseção entre esses centros e a ESS, bem como em outros externos à UAC.

4.1.2.2 Escola Superior de Tecnologias

A Universidade dos Açores possui duas UO dedicadas ao Ensino Politécnico: a Escola Superior de Saúde (ESS), já consolidada, que ministra a licenciatura em Enfermagem, e a Escola Superior de Tecnologias (EST). Esta última já se encontra há cinco anos em fase de instalação; a 1.ª Comissão Instaladora foi nomeada a 15/02/2017.

A EST necessita de consolidar-se, de ser dotada com financiamento adequado e de constituir o seu próprio corpo docente, para que possa cumprir cabalmente a sua missão de formar profissionais qualificados, tão necessários para o desenvolvimento do tecido empresarial da Região, e no âmbito da qual se desenvolvem Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP).

Os CTeSP são cursos de carácter eminentemente prático, para cuja conceção foram ouvidos representantes do tecido empresarial da Região. Constam da lista da oferta formativa os cursos de:

Técnico Superior Profissional em Agroindústrias (Angra);

Técnico Superior Profissional em Agropecuária (Angra, não está em funcionamento);

Técnico Superior Profissional em Desenvolvimento de Aplicações Web (Ponta Delgada);

Técnico Superior Profissional em Hortofruticultura (Ponta Delgada);

Técnico Superior Profissional em Recursos e Atividades Marítimas (registado na página da UAc em Ponta Delgada e não está em funcionamento).

Por motivos diversos, a Escola Superior de Tecnologias ainda não se afirmou nem na Academia nem na sociedade e compete diretamente com os cursos das escolas profissionais. No entanto, estes cursos têm um potencial em termos de empregabilidade e de atratividade para os estudantes, potencial esse que não tem sido alcançado. Um dos principais fatores da falta de atratividade destes cursos para os jovens da Região é o facto de não darem acesso direto ao ensino universitário, impedindo, assim, por força da lei, os estudantes de prosseguirem os estudos na UAc dentro da mesma área que cursaram no CTeSP. Outro importante fator limitante da procura destes cursos é o facto de não ser permitido aos estudantes realizarem o seu estágio curricular de 6 meses fora da ilha onde se encontra sedado o curso. Este facto sobrecarrega o orçamento das famílias, mas diminui também a eficácia do estágio, enquanto instrumento de “apresentação” do estudante ao mercado de trabalho a que pretende aceder, que é muitas vezes o da sua ilha de proveniência e impedindo até a concretização dos protocolos firmados aquando da criação dos cursos com diversas empresas da Região.

Os bloqueios acima referenciados devem ser analisados e resolvidos, para assegurar uma procura sustentada por parte dos jovens açorianos.

Os CTeSP devem ser entendidos como cursos modernos, voltados para a inserção no mercado de trabalho, mas que também promovem nos jovens a sede de saber e que lhes permitem, se assim o desejarem, prosseguir estudos. Necessitam de ser procuradas alternativas e explorar a possibilidade de recorrer ao *b-learning*, em unidades curriculares mais teóricas. O recurso a este tipo de metodologias de ensino terá de ser negociado com o Ministério da tutela e com a entidade certificadora destes cursos, a ANQP, pois permitiria aos estudantes de todas as ilhas dos Açores – e até de fora da Região – levar a cabo os seus estudos conducentes ao diploma de técnico superior profissional na EST, promovendo uma procura mais ampla e sustentada. Para além do recurso ao *b-learning*, a oferta residencial para estes estudantes, o apoio à sua inserção na comunidade académica, a procura de apoios financeiros (bolsas) mais alargados, poderão ser sugestões a adiciona. Segundo o que apurámos, presentemente, nem fundos existem para comprar reagentes e consumíveis para os 70% de horas práticas que o curso tem de contemplar.

Torna-se urgente definir o que a Academia deseja sobre a Escola Superior de Tecnologias da Universidade dos Açores.

4.2 Grandes desafios de ensino permanentes para o Ensino da UAc

É tempo de fazer um balanço e de repensar os recursos humanos de que necessitamos para que seja possível assegurar a sobrevivência da Universidade dos Açores. Para tal, é urgente que, num prazo de 15 meses, se requalifique o corpo docente, no sentido do exigido por lei e que, simultaneamente, se garanta a entrada de mais professores auxiliares para assegurar as exigências da Agência de Creditação para a sustentabilidade da oferta letiva que temos, em cursos como muita procura. Torna-se necessário, igualmente, repensar a oferta formativa, que se quer criativa, inovadora e útil à sociedade, e para atingir este desiderato urge renovar, criar, adaptar e deslocalizar, otimizando os *campi*. É tempo também de pensar em modelos de ensino à distância, híbridos, digitais com apoio de um laboratório multimédia de conteúdos, pois a renovação impõe-se perante a feroz concorrência com o exterior.

O reduzido número de estudantes em diferentes Unidades Curriculares (UC) é um aspeto que merece atenção e medidas para ser corrigido. A reestruturação impõe-se, sendo desejável a conceção de planos de estudos com maior coerência científica e mais focados nas competências a adquirir pelos estudantes. A comunidade Académica no seu todo, tem que enfrentar com sucesso os novos desafios da era digital em que vivemos, mas para isso é urgente acabar com atavismos que têm sido um entrave à modernização do ensino/aprendizagem com recurso às novas tecnologias.

Temos, por isso, de olhar para a inovação pedagógica como um caminho inevitável para sermos competitivos enquanto instituição que tem como uma das suas principais missões o processo educativo de nível superior. É fundamental, por um lado, criar projetos piloto e por outro valorizar quem se dedica de forma empenhada na motivação dos nossos estudantes para que, no final dos seus percursos formativos sejam bem recebidos pelo mercado de trabalho e estejam preparados para os desafios do futuro.

5. CIÊNCIA E INOVAÇÃO

5.1 Investigação

Na Universidade dos Açores a investigação científica é desenvolvida no âmbito das quatro Faculdades e das duas Escolas Politécnicas, bem como nas unidades de investigação denominadas centros, laboratórios associados ou institutos, que se constituem como unidades de investigação e desenvolvimento (UI&D) ou núcleos especializados de investigação e desenvolvimento (NEI&D), a saber:

Tabela 8 - Unidades de I&D

Institutos - unidades orgânicas de investigação
<ul style="list-style-type: none">• Instituto de Investigação e Tecnologias Agrárias e do Ambiente – IITAA (Angra do Heroísmo)• Instituto de Investigação em Vulcanologia e Avaliação de Riscos – IVAR (Ponta Delgada)• Instituto de Investigação em Ciências do Mar – OKEANOS (Horta)
Centros de Investigação I&D
<ul style="list-style-type: none">• Centro de Biotecnologia dos Açores (CBA-Açores) (Angra do Heroísmo)• Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA) (Ponta Delgada)• Centro de Estudos Humanísticos (CEHu) (Ponta Delgada)• Centro de História d' Aquém e d' Além-Mar (CHAM) (Ponta Delgada)• Centro de Investigação em Biodiversidade e Recursos Genéticos (CIBIO) (Ponta Delgada)• Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA.UAc) (Ponta Delgada)• Grupo de Biodiversidade dos Açores (GBA-cE3c) (Angra do Heroísmo)
Núcleos de Investigação I&D
<ul style="list-style-type: none">• Núcleo de Investigação e Desenvolvimento em e-Saúde – NIDeS (Ponta Delgada)• Núcleo Interdisciplinar da Criança e do Adolescente – NICA (Ponta Delgada)

Para além da investigação realizada nas unidades de investigação acima referidas, existe ainda um número (mais reduzido) de docentes/investigadores da UAc afiliados a Centros de Investigação Nacionais, seja pelo carácter específico da investigação que efetuam, paralelamente à docência, seja pela integração em grupos específicos de suporte à produção de matérias de ligação ao ensino.

A Universidade dos Açores integra 35 investigadores de carreira e constitui um polo de excelência para a investigação científica em sistemas insulares. Dentre os nossos Institutos e Centros de Investigação, avaliados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (adiante designada por FCT), quatro obtiveram classificação máxima - Excelente. Uma parte dos resultados da investigação resulta em artigos científicos publicados em revistas de reconhecido mérito a nível internacional, sendo muitos deles fruto da colaboração interuniversitária e interdepartamental, notando-se a influência determinante de jovens investigadores que trabalham no âmbito de projetos da UAç.

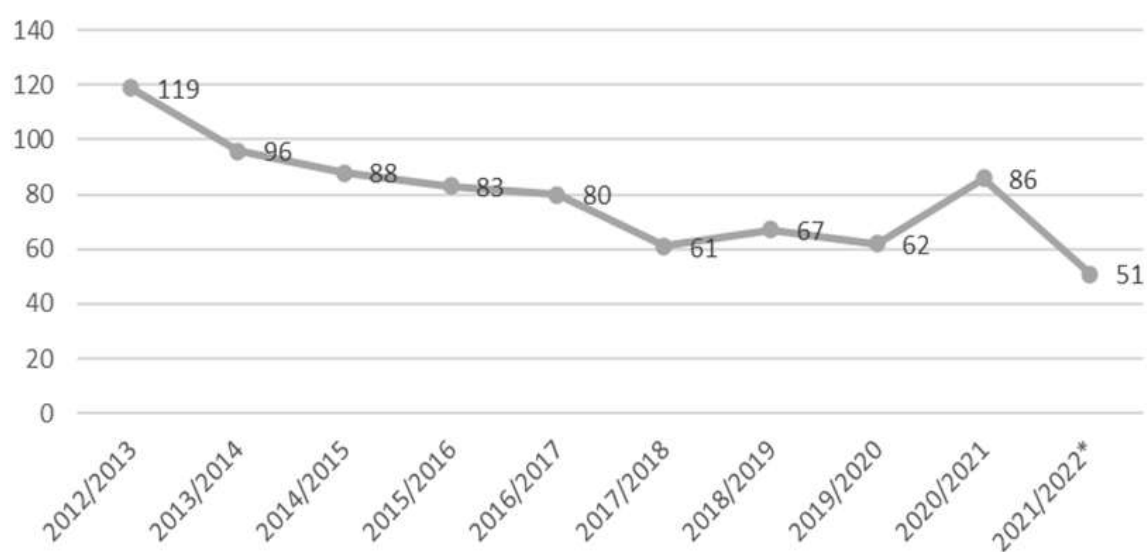
O crescimento das unidades de investigação e da sua produtividade faz-se a partir da captação de investigadores doutorados e/ou bolsiros de doutoramento, o que reflete o empenho de muitos docentes/investigadores na obtenção de fundos financeiros, através de entidades diversificadas, tais como: FCT; programas de financiamento da União Europeia (e.g., Horizonte 2020, Horizonte Europa); Direção Regional da Ciência, através de verbas próprias do Orçamento Regional ou com cofinanciamento dos Programas Operacionais (e.g., PO Açores 2014-2020 com verbas FEDER e do Fundo Social Europeu – FSE); programas europeus de financiamento autónomos no âmbito de políticas sectoriais, como é o caso da Política Comum das Pescas ou da Política Agrícola Comum; programas INTERREG; programas EEA *Grants* (Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu, financiado pela Islândia, o Liechtenstein e a Noruega); e outros financiamentos oriundos de fundações de âmbito privado, como a *Save Our Seas Foundation* e a Fundação Luso Americana (FLAD), entre outras.

Compreende-se que o número de doutorandos é crucial para manter o ritmo de crescimento de publicações e de conhecimento. No entanto, apesar do número de publicações, ao longo dos últimos anos, ter um aumento considerável em revistas com arbitragem científica e com fatores de impacto crescentes, o número de estudantes matriculados no 3.º ciclo na Universidade dos Açores tem diminuído de forma expressiva para menos de metade nos últimos nove anos (Figura 6). E esta não tem sido a tendência nacional, significando que a atual estratégia de apoio aos doutoramentos deve ser revisitada.

Os dados evidenciam que é preciso captar mais estudantes de doutoramento, ou seja, captar jovens bolsiros e dar-lhes condições para se fixarem na região e desenvolver as suas carreiras na UAç. Entre outras oportunidades de financiamentos dirigidos à formação avançada, os incentivos dos últimos anos do Governo Regional dos Açores, utilizando verbas do FSE e os fundos para a ciência da FCT, têm sido e serão uma

oportunidade para inversão desta situação. No entanto, o apoio aos doutoramentos não se esgota nas verbas para captação. Há que rever a estratégia geral no que concerne a: reconhecimento do papel dos orientadores pelo seu contributo e esforço; agilização dos processos administrativos e procedimentais; apoio, divulgação e visibilidade académica e social dos novos e antigos doutorandos, entre outras medidas de promoção dos doutoramentos na UAc.

Figura 6 - Evolução do número de matriculados na Universidade dos Açores no 3.º ciclo (doutoramentos).



*Os dados do ano letivo em curso não refletem as possíveis anulações de matrícula.
Fonte: Direção Geral do Ensino Superior e Faculdades da UAc.

Paralelamente, embora muitos investigadores doutorados se mantenham com base em contratos de investigação ligados a projetos, outros recorrendo ao Decreto-Lei n.º 57/2016, e outros ainda (poucos) tenham sido integrados na sequência do PREVPAP, muitos doutorados continuam sem uma situação que lhes permita continuar uma carreira científica estável, e à instituição a renovação dos seus quadros e a manutenção muitas vezes de áreas científicas estratégicas. Neste sentido, para além dos concursos a nível institucional e individual, ligados ao financiamento da FCT, relativos ao estímulo ao emprego científico, a UAc deve fazer todos os esforços no sentido de maximizar as verbas regionais que venham a ser disponibilizadas para a contratação de investigadores. Em ambas as situações, a estratégia a seguir deve ser clara, evitando a discriminação negativa dos centros que acolhem núcleos de unidades de elevada qualidade a nível nacional, nomeadamente laboratórios associados, relativamente aos institutos. A qualidade,

expressa através da classificação das unidades, a par das necessidades sociais atuais, deve ser o critério fundamental para a tomada de decisões.

De facto, esses centros acolhem unidades de excelência e com uma massa crítica que permite, aos investigadores sediados nos Açores, uma evolução muito marcada, ao nível da captação de verbas e da publicação dos resultados científicos a nível internacional. A comunicação com as entidades financiadoras de ciência nos Açores pode, e deve, ser melhorada, criando as condições para que possa ser implementado o maior número possível de parcerias e que os fundos estruturais possam ser executados para benefício do maior número possível de investigadores da UAc.

A investigação fundamental será sempre muito importante para a Universidade dos Açores, no entanto, é necessário também estimular fortemente a investigação aplicada, na sua interligação com as empresas e indústrias da região ou nacionais, particularmente nas áreas mais emergentes, como sejam as da transformação digital, energias renováveis, da economia circular, da economia azul. Por outro lado, a RIS3 (Estratégia de Especialização Inteligente) dos Açores, ao eleger a Agricultura e Agroindústria, o Turismo e o Mar como áreas estratégicas dos Açores, e sendo esta uma condição *ex-ante* para os financiamentos para a ciência e a inovação na região, tem sido por si só uma oportunidade para a UAç, uma vez que estas são áreas científicas importantes e consolidadas na UAç e, por isso, a resposta em termos da implementação de projetos nas mesmas aumentou significativamente. A revisão recente da RIS3, que irá enquadrar os financiamentos do próximo PO, vai possibilitar o financiamento de áreas igualmente emergentes na Região, como o Espaço ou os Riscos Naturais e, eventualmente, uma maior possibilidade de articulação com outras áreas científicas. Esta possibilidade deverá merecer da UAç uma atenção particular, como oportunidade para ela própria alavancar novos domínios do saber e desenvolver novas competências e formação de quadros em novas áreas que, no futuro, podem contribuir para a economia e desenvolvimento da Região.

De igual modo, afigura-se como muito relevante o estabelecimento de parcerias com empresas, entidades ligadas à cultura, ao património, ao setor social e da saúde, e com a administração regional, de modo que os investigadores doutorados possam desenvolver trabalho de investigação e inovação, junto dessas instituições, não perdendo uma ligação aos centros e institutos da UAc. Torna-se crucial a ligação das unidades de investigação à incubadora de empresas “InUAc”, de modo que as competências desenvolvidas ao nível dos centros de investigação fiquem evidentes para as empresas, e

as necessidades das últimas, totalmente claras para os primeiros. Acresce que haverá que fazer um esforço para que as competências de investigação possam ser redirecionadas para os desafios da inovação e da sustentabilidade. Esta ação será determinante, considerando que as alterações climáticas, os objetivos de desenvolvimento sustentável das nações unidas, a transição e transformação digital, a automação e a inteligência artificial, levantam hoje enormes exigências à sociedade açoriana. Acresce que os Açores têm uma diminuta percentagem de indivíduos com formação superior, o que demonstra a necessidade premente de aumentar a atratividade dos estudos superiores, bem como a urgência de formar cada vez mais jovens com elevadas qualificações académicas, incluindo um claro reforço na investigação fundamental e aplicada, na inovação e na transferência de conhecimento.

Jamais podemos esquecer o incentivo e o equilíbrio às áreas científicas na UAç e dar igual relevo às áreas das Humanidades, da Educação, das Ciências Sociais (incluindo nestas últimas a Psicologia, a Sociologia e a Economia), das Ciências Empresarias e à área da Saúde, pugnando pela captação de fundos e apoios, bem como o incentivo aos investigadores de início de carreira. Urge procurar dar resposta aos desafios societais no âmbito da investigação interdisciplinar em Educação e Formação, que se traduza num conhecimento mais aprofundado sobre a realidade regional da infância, adolescência, adultez e velhice, enquanto pessoas em desenvolvimento e aprendentes. A investigação orientada para a utilização das tecnologias de informação e comunicação, para a resolução de problemas, para o desenvolvimento do pensamento crítico e criativo e para o desenvolvimento de múltiplas literacias, reforçando, simultaneamente, a internacionalização, alargando redes de investigação e potenciando a cooperação interinstitucional, para promover a cultura científica e o desenvolvimento da sociedade do conhecimento. As Ciências Sociais têm respostas para os principais desafios ao desenvolvimento dos Açores, quer na perspetiva de identificação e compreensão de problemas e públicos quer na de avaliação das políticas e apoio ao seu desenho.

Acresce que o ambiente, a especificidade geológica, a poluição, o turismo, a relação com os lugares/território no seu cruzamento com a qualidade de vida das pessoas são desafios que a ciência não pode esquecer. Por outro lado, a pandemia veio evidenciar a necessidade de otimizar a investigação nas áreas da medicina, enfermagem, genética, psicologia, gerontologia social, entre outras. O sofrimento psicológico das pessoas no contexto pandémico atual veio evidenciar socialmente o quanto é urgente investir na investigação na área da saúde e do bem-estar e em modelos de intervenção

multidisciplinares, que não podem ser escamoteados de um espaço de investigação reforçado na UAc.

Em todas as iniciativas pretende-se inovar (investigar e explorar), inspirar (motivar, treinar e educar) e influenciar (fomentar parcerias com elementos externos à academia), para assim tornar a Universidade dos Açores num polo de desenvolvimento, cada vez mais conhecido e relevante.

É necessário reposicionar a Universidade dos Açores no centro de uma rede de relações de conhecimento e de ação, envolvendo o maior número possível de atores sociais, aos níveis regional, nacional e internacional. Continuaremos a suportar iniciativas de empreendedorismo de forma a consolidar a nossa interação com as empresas.

O desenvolvimento das áreas científicas desenvolvidas em centros de investigação, consideradas como excelentes, e que seguiram já um caminho longo que lhes permite afirmar uma valia científica, reconhecida através da publicação e da captação de verbas a nível internacional, não deve ser cerceado, ao concentrar os recursos em áreas que ainda não apresentam um desenvolvimento sustentável ou não respondem a uma necessidade premente.

A priorização de novas áreas científicas deverá sempre ser definida com base numa análise global da instituição e do seu projeto para o médio e longo prazo, em relação com os desafios sociais, tendo por base um diagnóstico SWOT e/ou de custos-benefícios rigoroso.

Acresce que os referidos centros contribuem para a acreditação dos cursos da UAc, assegurando que os docentes estão integrados em unidades de investigação competitivas de elevado nível, o que é fundamental para a acreditação de cursos de segundo e terceiro ciclos. Mais ainda, as unidades de investigação contribuem para a projeção regional, nacional e internacional da UAc, o que poderá ser crucial para a captação de alunos internacionais, em especial ao nível da pós-graduação.

Deste modo, é importante que a UAc clarifique o modo de gestão das verbas adquiridas para contratação de investigadores, no sentido de uma distribuição racional dos contratos, que garanta critérios de mérito na seleção das áreas prioritárias e dos investigadores contratados, e que virão a ter um papel muito relevante na renovação dos quadros da UAc, quer ao nível da investigação, quer da docência. Este deverá ser mesmo um assunto estratégico da Universidade, pois, é neles, nos novos recursos humanos, que irá residir muito do futuro da instituição.

A facilitação interna de procedimentos poderá ter um impacto positivo no desenvolvimento da UAc. A título exemplificativo, deve ser encarada como algo de positivo a possibilidade de maximizar a participação dos investigadores doutorados ao nível de unidades curriculares muito especializadas (sobretudo de 2.º e 3.º ciclos), e ao nível da pós-graduação. Este facto poderá estimular a renovação do corpo docente e de investigação, permitindo-lhes a obtenção de experiência a nível letivo, mormente em áreas como as laboratoriais de alta complexidade, de computação, e de elevada exigência e especificidade científica.

Neste âmbito, a realização de cursos que integrem colaborações entre faculdades e unidades de investigação devem ser considerados como muito relevantes para a instituição, nomeadamente, através da estruturação conjunta de cursos breves, cursos de Verão, e pós-graduações. Para tal, devem ser definidos procedimentos claros e expeditos, visando a aprovação célere pelos órgãos competentes e a articulação com os serviços de gestão académica.

Ao nível da investigação, em geral, será importante definir qual o papel da UAc e da FGF na gestão dos projetos e prestações de serviço, visto que, atualmente, o investigador não identifica com facilidade a entidade mais apropriada ou os critérios para a escolha da entidade de gestão para cada projeto.

É ainda urgente a atribuição das instalações a cargo de cada unidade de investigação, algo que não está ainda clarificado e resolvido. Trata-se de um elemento tanto mais importante quanto a necessidade urgente de que os espaços disponíveis permitam a acomodação dos recursos humanos e materiais das unidades de investigação.

Ao nível dos recursos humanos, será também relevante definir quais as necessidades gerais das unidades de investigação, ao nível do pessoal administrativo e técnico, que permitam assegurar a gestão das unidades e o bom funcionamento dos respetivos equipamentos laboratoriais e computacionais, o que trará benefícios ao nível da eficiência dos procedimentos e da manutenção atempada dos equipamentos, permitindo uma maior descentralização do pessoal não docente.

Para a essencial divulgação da ciência junto da comunidade mundial, é importante uma melhor divulgação do trabalho dos docentes e investigadores por via de informações básicas sobre a sua atividade docente e de investigação com os Links para as suas várias páginas individuais (e.g. CIÊNCIA VITAE da FCT, SCOPUS, Orcid, Google Académico), etc.

Investir na Universidade é investir na economia, no emprego qualificado, pois a sua intervenção junto dos mais diversos sectores de atividade é de suma importância para gerar riqueza. Assim, a integração da Ciência no contexto empresarial deverá ser impulsionada.

5.2 Mais UAc e mais ligação às empresas, inovação e empreendedorismo

Durante todo o séc. XX, o paradigma dominante da educação era a aprendizagem e o objetivo do relacionamento entre as instituições superiores e o tecido empresarial era o acesso ao conhecimento “útil” e à formação do seu capital humano. No atual contexto de elevada competitividade e mudança, para além de necessitarem de acesso ao conhecimento e à formação, as organizações têm de apostar na inovação, no desenvolvimento de novos produtos e processos de forma empreendedora, bem como procurar a automatização e agilização dos processos produtivos. Novamente, as instituições de ensino superior são chamadas a ter um papel determinante, pois conseguem adjuvar estes processos de inovação e empreendedorismo, quer por via da capacidade de investigação e aplicação dos resultados da investigação, quer pela capacitação dos colaboradores das organizações de *know-how* que lhes permita otimizar processos.

A importância da Universidade dos Açores no contexto da Região Autónoma dos Açores é sobejamente conhecida, mas ainda existe grande margem para estreitar o relacionamento com as empresas e alavancar o desenvolvimento regional.

A Região continua a apresentar uma percentagem de licenciados muito baixa, comparativamente com o todo nacional e europeu, necessitando de uma clara aposta na formação superior. Porém, sem conhecer as verdadeiras necessidades do tecido económico regional, não é possível formar adequadamente o capital humano regional, ou até mesmo reconverter e atualizar conhecimentos. Neste sentido, a auscultação do tecido empresarial é fundamental e pode ser consubstanciada através de parcerias diversas com as empresas e organizações regionais. Cabe à Universidade dos Açores equacionar os diferentes modelos em que pode ser contributiva para a Região, com base numa análise das lacunas regionais. Uma das lacunas existente à presente data, está relacionada com a inexistência de centros de competência especializada a nível regional. Centros estes que são necessários para as empresas e os consórcios empresariais poderem efetuar candidaturas a nível nacional e europeu.

Aproximar a UAc das empresas é a forma de valorizar o conhecimento, exportar talento e competência e dinamizar a inovação. A concretização deste objetivo permite aumentar a competitividade do tecido empresarial em geral, sendo de grande relevância o fomento de parcerias estratégicas em particular.

Por outro lado, é fundamental o reforço das parcerias e colaborações com outros atores da inovação, como os parques tecnológicos, NONAGON, TERIONOV e no futuro, o tecnopolo MARTEC, ou ainda outros atores de formação como a Escola do Mar, centros ou associações como o a Associação RAEGE, a PTSpace, o AIRCentre, os Laboratórios Colaborativos (CoLAB's) (Regime Jurídico dos centros de tecnologia e inovação Decreto-Lei n.º 126-B/2021, que complementa o regime jurídico dos CoLABs) ou a integração nas redes do Roteiro Nacional de Infraestruturas de Investigação (RNIE) cofinanciadas pela FCT, como o EMBRC, o EMSO, entre outras. A UAç pode beneficiar da sua interação ou parceria com muitas destas instituições charneira de transferência de conhecimento.

O mercado de hoje é globalizado e altamente competitivo, pelo que muitas variáveis afetam a vida das empresas, o que acarreta maiores riscos às menos bem preparadas.

Para que as organizações estejam sempre aptas para o processo de tomada de decisão racional é necessário que façam uso de instrumentos que proporcionem um acompanhamento eficiente dos seus resultados.

A UAc, como casa do conhecimento e do saber, tem a maior responsabilidade no desenvolvimento profissional de empreendedores, quadros superiores e empresários de PME's com vista a elevar os seus níveis de desempenho empresarial nos mais diversos domínios científicos. Também se espera que daqui resultem *spin-offs*, o apoio a *start-ups* e a identificação de oportunidades de I&D+i (Investigação, Desenvolvimento e Inovação), de modo que a inovação apreendida pelo conhecimento seja exportada para fora dos *campus*, através da transferência de saberes e do apoio ao desenvolvimento do tecido empresarial.

A ligação da UAc às empresas também passa por adequar a oferta de ensino às necessidades do mercado de trabalho, passando por uma formação sólida e atualizada, sendo estes os preceitos mais eficazes no processo de recrutamento dos nossos diplomados. Também devemos fomentar os estágios curriculares, o desenvolvimento de teses, dissertações, projetos, relatórios ou a participação em projetos de investigação conjuntos com instituições parceiras que utilizem o conhecimento de forma integrada.

É essencial criar e facilitar canais de comunicação entre a academia e as empresas, aproveitar financiamentos dirigidos ao I&D em contexto empresarial que necessita do apoio da universidade, incluindo as pós-graduações em contextos empresariais, igualmente com o apoio da UAc. O contacto com problemas reais e a atividade de investigação revela-se, neste contexto, da máxima importância, uma vez que permite desenvolver competências e um ensino mais abrangente, atualizado e mais adequado às necessidades do mercado.

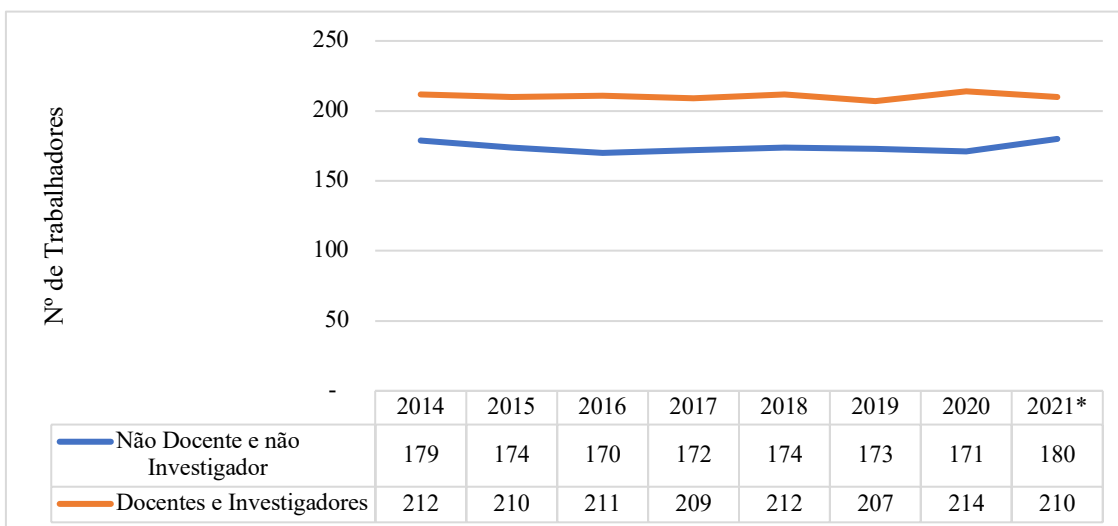
Assim, são objetivos primordiais desta candidatura: a promoção da ligação ao meio empresarial, reforçando assim o papel da UAc, enquanto agente de mudança e desenvolvimento da região e do país; e o reforço da capacidade de valorização do conhecimento e posicionamento da Universidade dos Açores enquanto veículo de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento económico e social.

6. PESSOAL NÃO DOCENTE E NÃO INVESTIGADOR

A UAc integra no seu quadro cerca de 211 trabalhadores não docentes e não investigadores, a exercer funções em diferentes serviços transversais, incluindo unidades orgânicas e os Serviços de Ação Social Escolar (SASE). Distribuem-se pelas carreiras de técnico superior, de assistente técnico, de assistente operacional e da informática, incluindo técnicos e especialistas. Não são contabilizados aqui outros recursos humanos externos que desenvolvem atividades na instituição, com cariz temporário, por exemplo, no âmbito de programas ocupacionais promovidos pelo Governo Regional dos Açores.

Um olhar sobre a evolução do pessoal do quadro da UAc nos últimos oito anos, desde 2014 a 2021 (Figura 7), mostra que o número de trabalhadores não docentes e não investigadores (à semelhança dos docentes e investigadores) se manteve relativamente constante, variando entre 179 (em 2014) e 180 (em 2021), excluindo os SASE. Complementarmente, segundo Relatório de Atividades da UAc de 2020, houve um aumento do número de técnicos superiores e uma diminuição de assistentes técnicos e assistentes operacionais (Tabela 9).

Figura 7 - Evolução do pessoal efetivo da Universidade dos Açores



Fonte: Dados extraídos dos Relatórios de Atividades da UAc e, em 2021 (*), dos Diários da República.

Tabela 9 - Total de trabalhadores Não Docentes e Não Investigadores por carreira/categoria

	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Coordenador Técnico	Encarregado Operacional	Especialista de Informática	Técnico de Informática	Total
2014	20	91	52	8		1	7	179
2015	18	90	50	7		1	8	174
2016	22	87	45	7		3	6	170
2017	23	87	45	7		4	6	172
2018	26	85	43	7	1	5	7	174
2019	24	85	44	6	1	5	8	173
2020	28	81	42	6	1	5	8	171

Fonte: Relatório de Atividades da UAc de 2020.

Dado o envelhecimento do pessoal do quadro, e a conseqüente saída para a situação de reforma, há que planear a renovação gradual do mapa de pessoal. Numa primeira fase, será necessária a contratação de assistentes operacionais, estritamente necessários, para colmatar as saídas do quadro e, desta forma, evitar-se o recurso a pessoal de programas ocupacionais, em situação precária. Por outro lado, a contratação de pessoal de outras categorias só deverá ocorrer em situações muito concretas e em face de necessidades específicas, onde se poderão incluir, por exemplo, técnicos especializados em marketing e multimédia, necessários à promoção da imagem da UAc e do ensino à distância.

Quanto à formação complementar dos trabalhadores não docentes e não investigadores, e ignorando os dados dos dois últimos anos sobremaneira afetados pela pandemia do SARS-CoV-2, nota-se que a oferta anual de ações de formação é geralmente baixa e envolve um baixo número de trabalhadores. Por exemplo, consultando o Relatório de atividades e contas consolidadas de 2019, a oferta de formação disponibilizada pela UAc nesse ano contou com um conjunto de 8 ações externas, 9 promovidas internamente e 24 ações de autoformação, sendo frequentadas apenas um total de 27 trabalhadores dos vários serviços da UAc. Tais ações de formação foram asseguradas por docentes e/ou trabalhadores da própria instituição e oferecidas ou contratadas a entidades externas.

Os trabalhadores não docentes e não investigadores na situação de mobilidade ainda são poucos, considerando o seu universo na UAc e o contexto de outras universidades públicas portuguesas, bem como a satisfação das suas necessidades de alargamento dos horizontes pessoais e profissionais. Segundo a consulta dos Relatórios de Atividades da UAc, no período que medeia entre o ano letivo de 2013-2014 e 2020-2021, verifica-se que no âmbito do ERASMUS+ a mobilidade *incoming* (trabalhadores

oriundos de instituições parceiras) são sempre superiores aos da UAc em modalidade *outgoing* (aqueles que são apoiados pela UAc). Por exemplo, no ano de 2017-2018 houveram 74 trabalhadores em mobilidade *incoming* e apenas 11 na modalidade *outgoing*, quando em 2013-2014 se contavam, respetivamente, 18 e 8 trabalhadores. Complementarmente, no âmbito de outras modalidades *incoming/outgoing*, foram recebidos na UAc 13 trabalhadores, através dos programas Crossing the Atlantic (9) e Bridging the Atlantic (4), enquanto a UAc apoiou apenas 8 dos seus trabalhadores em deslocação em serviço, sendo 7 incluídos no Bridging the Atlantic e um com Bolsa Santander.

A aposta na formação contínua dos trabalhadores facilitará a deslocalização de pessoal técnico em cada *campus* e proporcionará a mobilidade entre carreiras e categorias, melhorando o nível de habilitações académicas e salarial de cada um e, conseqüentemente, o funcionamento da instituição. Assim, preconiza-se a definição de um conjunto de ações de formação para os trabalhadores de diferentes categorias funcionais, valorizando os cursos de curta duração e ações de formação, ministrados por docentes, investigadores e outros trabalhadores e colaboradores, quer na própria UAc ou noutras instituições parceiras. Para isso, conta-se também com algumas ações de formação disponibilizadas pelo Governo Regional dos Açores e outras entidades públicas e privadas.

Complementarmente, refira-se que o sistema de avaliação dos trabalhadores da administração pública (vulgo SIADAP) se encontra em análise pelo Governo da República e, a concretizar-se a sua revisão, espera-se que resulte em mais-valias para a valorização profissional e salarial de cada trabalhador. Combater desigualdades e injustiças ao nível da avaliação é certamente um dos desideratos que nortearão a ação da equipa reitoral.

Uma outra medida prevista prende-se com a criação do Unidade de Promoção de Saúde, Bem-estar e Qualidade de Vida (UPS – BEQV), cuja prestação de serviços servirá para a promoção da melhoria da saúde e segurança no trabalho de todos os membros da academia, incluindo trabalhadores e estudantes.

Em síntese, pretende-se a valorização do corpo do pessoal não docente e não investigador do quadro, tendo em consideração as vertentes da saúde e segurança no trabalho, da formação, avaliação do desempenho e a promoção do mérito.

7. FINANCIAMENTO

7.1 Análise à evolução económico-financeira da UAc

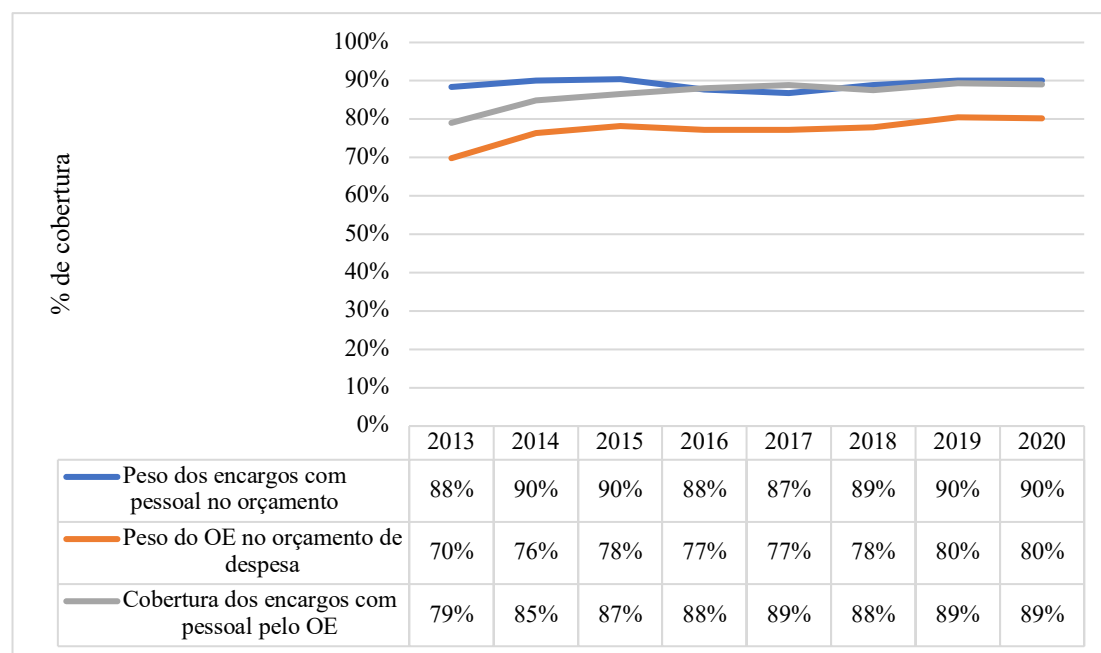
Apresenta-se a evolução da situação económico-financeira da UAc no espaço temporal de 2013 a 2020, último período com informação disponível.

Em janeiro de 2014, a UAc contava com 15 docentes catedráticos e um investigador coordenador, sendo os profissionais que mais oneram as despesas dos vencimentos da instituição, mas que, como sabemos, são indispensáveis para a robustez da Escola e creditação da oferta formativa. Em 2020, a UAc contava com apenas 10 catedráticos, tornando a certificação de cursos cada vez mais difícil, e estava a precisar urgentemente de mais professores catedráticos, professores associados, professores auxiliares, investigadores coordenadores e professores coordenadores (do sistema politécnico). No entanto, o alívio orçamental resultante da diminuição dos cinco professores catedráticos e do investigador coordenador não se traduziu numa redução de despesa com pessoal, uma vez que este processo de admissão e saída de pessoal é dinâmico.

A Figura 8 representa alguns indicadores evolutivos da execução orçamental comparativamente com as despesas com pessoal, o que evidencia um ligeiro aumento do peso dos encargos com pessoal no orçamento de 88%, em 2013, para 90%, em 2020, indicador este só por si não é significativo, uma vez que este aparente equilíbrio se deve à redução das outras despesas fundamentais ao bom funcionamento da instituição (no período em análise o Estado aumenta o seu financiamento direto num montante superior a 2,4 milhões).

Por outro lado, se analisarmos a evolução do financiamento do Estado (receitas gerais) comparativamente com a despesa total, verificamos que no período em análise há uma evolução de 10% (Figura 8). Este indicador representa a dependência da UAc relativamente ao financiamento advindo do Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), o que significa que quanto maior for a percentagem mais dependente fica a UAc das políticas de financiamento do ensino superior.

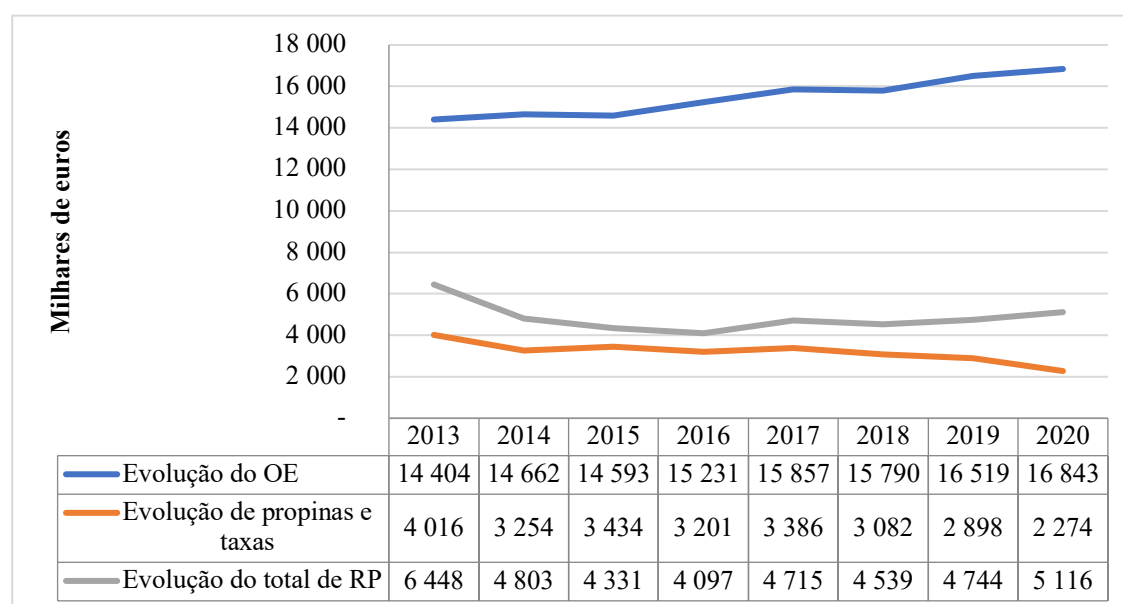
Figura 8 - Evolução da execução orçamental da Universidade dos Açores



Legenda: OE = Orçamento do Estado. Fonte: Relatórios de Gestão e Contas da UAc.

Pela análise dos dados torna-se evidente a dificuldade que a instituição tem em arrecadar receitas fora do financiamento direto do Estado, o que representa um sinal de alerta para o futuro, a curto e médio prazo (Figura 9), e indica que deve ser feito um esforço pela própria instituição em angariar verbas para reforço das receitas próprias.

Figura 9 - Evolução da receita da Universidade dos Açores



Legenda: OE = Orçamento do Estado; RP= Receitas Próprias. Fonte: Relatórios de Gestão e Contas da UAc.

Deduz-se também que se houver qualquer corte no financiamento direto do Estado fica comprometido o pagamento de vencimentos (os encargos com pessoal). Assim, se parece confortável para a UAc ter um financiamento elevado do Estado, por outro lado, tal facto deve ser olhado com muita prudência, uma vez que no passado recente a UAc passou por muitas dificuldades financeiras, aquando da crise económica mais acentuada (no tempo da Troica), por via das restrições do orçamento do estado.

A análise dos dados da Figura 9 mostra que o Orçamento de Estado tem aumentado e que o valor das propinas e taxas tem diminuído, o que significa que temos de captar mais estudantes e/ou encontrar soluções para obter mais receitas próprias. Acresce, finalmente, que a UAc beneficiou de uma medida extraordinária e pontual do Governo Regional relativa à atribuição do subsídio de um euro por cada euro que a instituição angariasse (1 por 1 euro), atingindo o montante de cerca de quinhentos mil euros e que se refletiu nas contas de 2020, montante este que foi utilizado no funcionamento normal da UAc, sendo que toda a receita extraordinária deveria ser canalizada para o investimento em equipamentos e/ou infraestruturas.

8. SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL ESCOLAR

Os Serviços de Ação Social Escolar (SASE) gozam de autonomia administrativa e financeira e estão sujeitos à fiscalização exercida pelo Revisor Oficial de Contas, sendo as suas contas consolidadas com as contas da Universidade (UAc). Segundo o seu Regulamento de Funcionamento (cf. Despacho n.º 13006/2015, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 224, de 16 de novembro, alterado pelo Despacho n.º 5194/2017, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 112, de 9 de junho), compete aos SASE assegurar as funções da ação social escolar na UAc, proporcionando aos estudantes serviços e apoios sociais, visando garantir a boa integração na instituição e o seu sucesso escolar. Neste âmbito, são atribuições específicas dos SASE, nomeadamente: a) Atribuir bolsas de estudo; b) Conceder auxílios de emergência; c) Promover e garantir o acesso à alimentação em cantinas e bares; d) Promover e garantir o acesso ao alojamento; e) Promover a saúde e o bem-estar da comunidade universitária; f) Conceder apoios específicos aos estudantes, nos termos da lei e dos estatutos da UAc e/ou de contratos por esta celebrados e g) Promover apoio médico e psicológico aos estudantes.

O cumprimento da missão dos SASE obriga a uma estreita relação com outros serviços da UAc, nomeadamente os Serviços de Gestão Académica e a Reitoria. Para tal, muito contribui certamente uma boa articulação entre serviços, ao nível dos recursos humanos e da existência de um suporte tecnológico, que facilite a disponibilidade e tramitação de informação, célere e segura, resultante do tratamento de dados e processos comuns.

Os SASE estão presentes nos *campi* de Angra do Heroísmo, Horta e Ponta Delgada, tendo a seu cargo a gestão de cantinas, de snack-bares e de residências universitárias (somente em Angra do Heroísmo e Ponta Delgada).

Segundo o Relatório de Atividades dos SASE - 2020 (recursos humanos), a 31 de dezembro de 2020, o número de trabalhadores era de 32, encontrando-se 21 a prestar serviço no *campus* de Ponta Delgada e 11 em Angra do Heroísmo, tendo 31 contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e um em comissão de serviço. A natureza dos serviços prestados concentra-se nas áreas administrativa financeira, do alojamento e da alimentação, cujas atividades exigem a utilização de mão-de-obra intensiva. Os encargos com pessoal totalizaram 790.249,70€ em 2020.

Convém relevar que a idade média dos trabalhadores dos SASE (a 31 de dezembro de 2020) era de 56 anos, tendo 10 (31,3%) no escalão etário dos 60-64 anos e oito (25%)

nos 55-59 anos de idade. A curto prazo haverá necessidade de novas admissões de pessoal.

No que respeita à evolução do número de estudantes inscritos na UAc com direito a bolsa de estudo, no período compreendido entre 2009 e 2020 (Tabela 10), observa-se que, no ano letivo 2009/2010, o peso dos estudantes bolseiros na UAc era de 24,1%, seguindo-se uma diminuição até 2012/2013 e a partir do ano letivo 2012/2013 foi aumentando progressivamente, passando de 19,9% no ano letivo 2013/2014 para 35,2% em 2019/2020. Tal evidencia uma realidade atual e preocupante relacionada, sobretudo, com o empobrecimento das famílias e dos próprios estudantes que frequentam a UAc.

Tabela 10 - Evolução do número de estudantes beneficiários de bolsas de estudo desde o ano letivo 2009/2010 a 2019/2020

	Número de Estudantes inscritos na UAc	Nº de Candidaturas a Bolsa de Estudo submetidas -DGES	Número de Bolsas Aprovadas - DGES	% de Bolseiros DGES sobre o Nº de Estudantes
Ano Letivo 2009/2010	4281	1288	1033	24,12%
Ano Letivo 2010/2011	4539	1262	901	19,85%
Ano Letivo 2011/2012	4400	1231	778	17,68%
Ano Letivo 2012/2013	3826	1048	760	19,86%
Ano Letivo 2013/2014	3553	1042	811	22,82%
Ano Letivo 2014/2015	3000	1021	798	26,60%
Ano Letivo 2015/2016	2757	1020	847	30,72%
Ano Letivo 2016/2017	2686	1035	863	32,10%
Ano Letivo 2017/2018	2696	1085	903	33,49%
Ano letivo 2018/2019	2594	1130	929	35,81%
Ano letivo 2019/2020	2582	1106	908	35,17%

Fonte: Relatório de Atividades e Contas dos SASE de 2020.

Em 2020, a maioria dos bolseiros da UAc (81,8%) encontrava-se a frequentar cursos no *campus* universitário de Ponta Delgada e 18,2% no *campus* de Angra do Heroísmo.

Em Ponta Delgada, por um lado, a situação da pandemia devida ao SARS-CoV-2 veio colocar em evidência a necessidade de haver maior disponibilidade de alojamento, mesmo fora das residências das Laranjeiras. Por outro lado, uma maior frequência, desejada e esperada num futuro próximo, por alunos internacionais, estudantes ERASMUS, docentes e investigadores em mobilidade e outros colaboradores da UAc, conduz à ideia de se repensar a qualidade e a oferta de alojamento disponível atualmente.

A utilização do pavilhão desportivo do *campus* de Ponta Delgada deve continuar o seu propósito na promoção da saúde, sociabilização e atividades desportivas de todos os membros da academia (alunos, docentes e investigadores e não docentes e não

investigadores). Deve ainda ser objeto de concessão a entidades públicas e privadas, visando a sua rentabilização económica dos períodos sem ocupação pelos membros da UAc.

A participação de equipas da UAc em competições desportivas oficiais servirá certamente para a projeção dos atletas e da própria imagem da **Marca UAc** junto da sociedade, onde se encontram potenciais candidatos ao ensino superior. A consulta e apoio de peritos externos facilitará a criação de um tal projeto desportivo universitário, contando com o apoio dos SASE e da UAc.

8.1 Unidade de Promoção de Saúde, Bem-estar e Qualidade de Vida (UPS – BEQV)

A Unidade de Promoção de Saúde, Bem-Estar e Qualidade de vida tem como objetivo principal contribuir para a promoção do bem-estar holístico da comunidade académica (docentes, investigadores, funcionários e estudantes) e da comunidade em geral.

Esta Unidade desenvolverá a sua atividade em vários eixos de ação, esta unidade objetiva articular a prestação de serviços de saúde com a prática docente e de investigação da UAc, devolvendo à intervenção clínica e da saúde, através de práticas baseadas na evidência, os resultados e conhecimentos derivados da investigação científica e da docência universitária.

Numa fase em que toda a comunidade (académica e não académica) se encontra fragilizada pelas vicissitudes da fase pandémica que atravessamos, o cuidar do bem-estar da população abrangida pela área geográfica de ação da academia açoriana, mostra-se ainda mais pertinente, sendo urgente a promoção das condições necessárias e imprescindíveis ao desenvolvimento pleno de competências escolares e profissionais da comunidade académica e não académica. Para a concretização deste objetivo, pretende-se o estabelecimento de protocolos com Instituições Regionais (e.g. Hospitais Regionais, serviços de meios complementares de diagnóstico e intervenção), criando as sinergias necessárias à consecução dos objetivos deste gabinete, ao mesmo tempo que, aproximando a academia da universidade, se aumenta, quer a disseminação do conhecimento científico e a divulgação de boas práticas de intervenção, quer a possibilidade de se adequarem as investigações desenvolvidas pela academia às reais necessidades dos Açores e dos Açorianos.

As atividades desenvolvidas por esta unidade, designadamente nas áreas de Enfermagem, Cuidados de Saúde Primários, Psicologia da Saúde, Psicologia Clínica (Psicoterapia de Crianças, Adolescentes e Adultos) e Saúde Laboral e Profissional serão desenvolvidas em vários eixos de ação. Este serviço contará com a afetação de profissionais próprios (a tempo integral ou parcial) e beneficiarão da participação dos estudantes de mestrado e doutoramento ou de outros, de acordo com as práticas de ensino supervisionado e com os requisitos das respetivas Ordens Profissionais.

Esta unidade pode integrar, em moldes a estudar, o Gabinete de Serviços de Psicologia (GaP), já criado no departamento de Psicologia. Poderá, ainda, integrar de uma forma coordenada, articulada e progressiva a Investigação em Saúde, podendo agregar, em moldes a estudar conjuntamente, o Núcleo de Investigação e Desenvolvimento em e-Saúde – NIDeS já existente na Universidade dos Açores e outros investigadores internos ou externas da área da Medicina, de modo a tornar num Centro de Investigação em Saúde competitivo.

9. AMBIENTE E SUSTENTABILIDADE

A UAc deve ter as questões ambientais entre as suas principais prioridades, de modo a reduzir a sua pegada ecológica e incentivar um comportamento ambiental responsável. Essa consciência individual e coletiva contribuirá para garantir-lhe a qualidade e a acreditação como **instituição amiga do ambiente**, ou seja, ser uma *eco-friendly* e *smart institution*. Para isso é preciso agir em várias frentes, nomeadamente: aumentando a biodiversidade dos *campi*, cuidando das infraestruturas, poupando água e energia e sobretudo promovendo valores, atitudes e comportamentos pró-ambientais em toda a comunidade académica. Com vista a alcançar este desiderato, há que definir, implementar e avaliar uma estratégia de comunicação promovendo a redução de consumo, aumentando a reutilização e a reciclagem. Sendo uma universidade esta deve-se pautar por andar na vanguarda da experimentação de novas soluções e técnicas, envolvendo a própria massa crítica na produção de inovações.

Há também que pugnar para que os *campi* sejam verdes, floridos, cuidados e simbolizem uma marca de beleza, autenticidade e história da instituição, como espaço onde se pertence. A biodiversidade terrestre dos Açores, deve estar representada, garantindo uma familiarização importante de toda a academia com espécies endémicas, entre as quais, aliás, existem inúmeras plantas com flor que podem prestar um valioso contributo ao embelezamento dos espaços exteriores da universidade.

Ao nível dos edifícios, a maior percentagem do consumo energético está geralmente associada à climatização (aquecimento, arrefecimento e ventilação; ca. 37%), seguida pela iluminação (18%) e por outros equipamentos, tais como computadores, impressoras, fotocopiadoras, frigoríficos, congeladores, câmaras frigoríficas, etc. Assim, preconiza-se a elaboração de um estudo integrado sobre o Desempenho e Eficiência Energética dos edifícios. Acreditamos que seja possível estudar o potencial para implementação de sistemas solares térmicos, tendo como objetivo primordial a promoção e difusão de medidas conducentes à eficiência energética nos edifícios, em particular naqueles em que se consome água quente (AQS a gás), e que poderão beneficiar da instalação de painéis solares e/ou bombas de calor, nomeadamente: Complexo Científico, Residência Universitária das Laranjeiras, Serviços de Ação Social Escolar, Pavilhão Gimnodesportivo (Ponta Delgada), edifício Interdepartamental do Pico da Urze e a Residência Universitária do Morrão (Angra do Heroísmo).

Ao ser concretizado um projeto sobre o Desempenho e Eficiência Energética dos edifícios, associado à instalação de painéis solares térmicos e a novos equipamentos de com eficiência energética elevada (e.g., ar-condicionado, lâmpadas LED), a UAc beneficiará diretamente da redução de custos com a fatura energética e, simultaneamente, constituirá um excelente exemplo na recuperação de materiais (do foro elétrico) e equipamentos já em fim de vida (e.g., ar-condicionado), favorecendo ainda a conservação e preservação dos recursos fósseis e especialmente o ambiente dos Açores.

Complementarmente, a vasta área de cobertura dos edifícios dos três *campi* poderá servir de base a um estudo para a instalação de painéis solares fotovoltaicos.

Estrategicamente, a instalação dos painéis solares térmicos e dos painéis fotovoltaicos poderá ser conseguida diretamente pela própria instituição, com o recurso a fundos próprios e ao Fundo de Apoio Ambiental do Ministério do Ambiente, ou, na falta dos recursos financeiros necessários ao investimento, negociar com empresas especializadas nesta área que demonstrem interesse em investir em tal tipo de exploração.

Quanto à recolha seletiva de resíduos esta deve manter-se a monitorização do trinómio Recolher/Reciclar/Reutilizar, ao nível do papel, embalagens de plástico, vidro e resíduos orgânicos, bem como outros resíduos, incluindo tinteiros, *toners*, pilhas e resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEE).

Em síntese, medidas conducentes ao aumento da renaturalização dos *campi*, à redução do consumo de energia e da água e à recolha seletiva dos resíduos na UAc sustentam um projeto que, além de uma componente pedagógica e informativa, uma vez implementado, constitui uma abordagem integrada que contempla três áreas de intervenção chave para a sustentabilidade: a eficiência energética, o ambiente e a responsabilidade social.

10. Segurança e Cibersegurança

Os sistemas de segurança são vitais para a UAc, situando-se a dois níveis principais: a) proteção de instalações e b) infraestruturas de tecnologia da informação. Por certo, devido a dificuldades financeiras e à rápida evolução tecnológica, ambos se encontram num ponto em que devem merecer investimento adequado, quer na manutenção da segurança das instalações, via contratos celebrados com entidades de segurança privadas, bem como na modernização tecnológica dos próprios sistemas de videovigilância.

Hoje, mais do que nunca, torna-se necessário avaliar os sistemas informáticos existentes e aprofundar as suas funcionalidades, tornando-os num centro nuclear de toda a informação na UAc, bem como criar uma plataforma de federação de todos os sistemas existentes na UAc.

O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) entrou em vigor a 25 maio de 2018 e diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses mesmos dados e é imprescindível para a confiança e segurança das pessoas. Este regulamento encontra-se implementado na UAc, necessitando de ser acompanhado e aprofundado. Complementarmente, é fundamental a implementação de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação, que consiste na implementação de práticas, metodologias e procedimentos que garantam a integridade, disponibilidade e confidencialidade do ativo de elevado valor e a segurança da informação, incluindo a segurança no Ciberespaço. Importa auditar regulamente a **cibersegurança** aos sistemas informáticos e garantir a implementação das medidas imprescindíveis à proteção de dados e à segurança das infraestruturas de tecnologia da informação.

Ao nível da segurança e da prevenção, desconhecemos o **Plano de Emergência** para riscos naturais e tecnológicos, visando potenciar a segurança das pessoas, infraestruturas e equipamentos. Um tal plano deverá ser acompanhado de exercícios, vulgo simulacros, para testagem da eficácia e prontidão das medidas preventivas ou de prevenção nele contidas. O estabelecimento de uma parceria com o IVAR e o Serviço Regional de Proteção Civil e Bombeiros dos Açores (SRPCBA) será um contributo muito importante, direi mesmo essencial, para esse efeito.

11. INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS

A UAc tem um conjunto de infraestruturas e equipamentos instalados nos três *campi*, Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e Horta, que servem básica e condignamente os serviços relacionados com o ensino, a investigação, prestação de serviços à comunidade e as respetivas atividades administrativas de suporte.

Reconhece-se, porém, a necessidade de serem implementadas melhorias urgentes nas instalações e infraestruturas, incluindo a manutenção, adaptação e modernização com novos materiais e tecnologias mais avançadas, bem como a substituição progressiva de equipamentos dos laboratórios de investigação que apoiam a docência necessários para a investigação e apoio direto a aulas práticas dos vários ciclos de ensino (licenciatura, mestrado e doutoramento).

No *campus* universitário de Angra (no Pico da Urze) é reclamada a construção de um pavilhão desportivo. Ora, enquanto não houver recursos financeiros disponíveis para a construção de uma tal infraestrutura, aliás, prevista no projeto inicial da conceção do próprio *campus*, dever-se-á encetar negociações com a Câmara Municipal de Angra do Heroísmo, no sentido dos membros da academia usufruírem das instalações desportivas pertencentes àquela edilidade.

Ainda não foi construída uma biblioteca no *campus* de Angra, visando colmatar as necessidades dos estudantes e as exigências da A3ES, pelo que deverão desenvolver-se esforços para serem angariados fundos destinados a esse fim.

Na Horta, na ausência da residência universitária prevista na primeira fase do projeto de construção do atual edifício sede do *campus* da Horta, será de negociar e protocolar uma parceria com a Câmara Municipal da Horta, no sentido da edilidade fazer a cedência de edifícios recuperados na cidade da Horta, destinados ao alojamento dos estudantes da UAc, e com o Governo Regional dos Açores (adiante designado GRA) para ceder a título definitivo as casas do Bairro Hortheco, que estão adstritas ao DOP, para o alojamento dos seus docentes e investigadores.

Cadastro e inventário dos bens patrimoniais

Deverá manter-se a atualização constante do cadastro e inventário dos bens da UAc [cumprindo o preconizado na Portaria n.º 671/2000 (2.ª série), do Ministério das Finanças, publicada no D.R. (2ª série), n.º 91, de 17 de abril], incluindo o cadastro e inventário dos bens móveis, dos veículos e dos imóveis e direitos do Estado.

Obras de manutenção e conservação

Os edifícios do *campus* de Ponta Delgada encontram-se num estado de conservação que nos deve merecer uma especial atenção e a disponibilidade de recursos financeiros para a respetiva intervenção. Elencamos as situações mais prementes nos edifícios seguintes:

Reitoria; Corpo de Anfiteatros (Aula Magna); Complexo Científico; Ciência Sociais e Humanas; Biblioteca, Arquivo e Museu; Pavilhão Desportivo - conservação das instalações e eliminação das infiltrações de água da chuva pela cobertura; SGOE (Antigo edifício Geociências); e Anfiteatro VIII.

Deve ser uma prioridade prosseguir o estudo da especialidade sobre o amianto e uma candidatura a financiamento pelo Ministério da Ciência e Ensino Superior para retirar ou, em alternativa, proteger todo o amianto que consta nos edifícios, a saber: Ciências Sociais e Humanas, Pavilhão desportivo, Antigo edifício Geociências, parte do teto dos Serviços de Ação Social e anexos dos serviços técnicos no prédio da Mãe de Deus.

Há que ter em atenção o estado dos elevadores, alguns dos quais sem funcionar, o que compromete a mobilidade das pessoas, e particularmente aqueles que tem mobilidade reduzida.

Para as obras de manutenção deve-se recorrer a verbas próprias, a fundos que venham a ser disponibilizadas pela tutela e pelo Governo Regional dos Açores e, ainda, ao Mecenate para a reparação de infraestruturas.

Museu da UAc

Há muito que é ambicionado um Museu da UAc, que pode ser instalado com a adaptação de um espaço sem utilização, em Ponta Delgada, e que deve conter o registo fotográfico da instituição, uma videoteca, bem como os primeiros equipamentos informáticos utilizados. O Museu deve conter, ainda, material pedagógico interativo e apelativo para visita de estudo de crianças e adolescentes, como forma de dar a conhecer a UAc, no passado e no presente.

12. ANÁLISES SWOT

12.1 Identidade: contributos internos para uma análise SWOT

Esta candidatura, sendo um empreendimento individual, alicerça-se num conjunto variado de contributos veiculados por diferentes atores internos da academia: docentes, investigadores, trabalhadores não docentes e não investigadores (técnicos e administrativos) e estudantes da academia.

A reflexão focada na identificação das forças, pontos a melhorar, oportunidades e ameaças que se colocam à Universidade dos Açores (UAç), consubstanciada na análise SWOT (Tabelas 11, 12, 13 e 14), constitui uma ferramenta para traçar as linhas de desenvolvimento futuro da UAç que condicionarão as áreas de atuação nos quatro anos do mandato reitoral a que me proponho. Para os aspetos sinalizados como críticos, são propostos objetivos e metas, explicitados e operacionalizados no ponto da *Visão estratégica e proposta de ação* (ponto último deste Programa de Ação), com vista à sua mitigação.

Tabela 11 - Análise SWOT: Forças (S)

S Forças
Educação e Investigação & Desenvolvimento
Educação e ensino universitário
<ul style="list-style-type: none">• Docentes muito experientes.• Qualidade e envolvimento do corpo docente.• Aumento de <i>tenures</i> (professores associados e catedráticos) nos últimos dois anos, quer por concursos internos, quer por concursos internacionais.• Aprovação pela agência de acreditação (A3ES) de cursos de 3.º ciclo, permitindo a formação avançada de estudantes.• Variada oferta formativa dos 1.º e 2.º Ciclos, possibilitando a graduação e a formação profissional em várias áreas.• Boa relação professor-aluno.• Existência de um sistema regulador da qualidade.• Em contexto de crise pandémica, o corpo docente foi flexível e mobilizou-se para o ensino apoiado em plataformas digitais (e.g., ZOOM e TEAMS).• Plataformas digitais que facilitam o acesso à informação e à comunicação (e.g., o SITUA e o Portal de Serviços com informação relevante para o funcionamento da Instituição); existência da plataforma Moodle de auxílio ao ensino e que funciona como forma de

comunicação com os estudantes, de forma eficaz; existe, ainda, a plataforma Infodocente para o sistema pedagógico de informação aos docentes.

- Coexistência do Ensino Universitário e do Ensino Politécnico.
- No ensino Politécnico existe uma boa correspondência entre a formação oferecida e as necessidades do mercado de trabalho e elevada percentagem de ensino de caráter prático (70%).
- Existência de oportunidades de realização de estágios em muitas formações iniciais o que se torna mais estimulante para os estudantes e de criação de oportunidades de inserção no mercado de trabalho.

Investigação & Desenvolvimento

- A UAc integra unidades orgânicas de investigação (UOI) que estão organizadas em unidades de investigação e desenvolvimento (UI&D), Institutos, Laboratórios Associados, Centro FCT (I&D) e núcleos especializados de investigação e desenvolvimento (NEI&D).
- Quatro Unidades de Investigação e Desenvolvimento obtiveram a classificação de excelente num sistema de avaliação muito competitivo.
- Sistemas organizativos internos de Ciência - Fundação Gaspar Frutuoso (FGF) e Serviço de Apoio à Ciência e à Tecnologia.
- Aumento do número de investigadores (e.g., programa PREVPAP) e de colaboradores nos últimos anos.
- Crescente contratualização de prestação de serviços com empresas privadas, autarquias e Governo Regional.
- Qualidade científica e elevado empenhamento dos investigadores.
- *Know-how* científico com grande reconhecimento internacional.
- A UAc tem uma Comissão de Ética para aprovar e regular os projetos científicos.
- Existência de uma tendência crescente do número de publicações científicas com fator de impacto, facilmente rastreado pelas plataformas SCOPUS ou Web of Science.
- Inserção crescente em redes científicas nacionais e internacionais de excelência.
- Espólio científico (coleções naturais) de grande qualidade e importância para a região.

Forças: Estudantes/Apoios

- Os estudantes têm os seus representantes nas Comissões Pedagógicas das Faculdades e no Conselho Pedagógico da UAc.
- Existe um representante dos estudantes por cada curso e ano com o papel de apoio aos colegas e na otimização das relações com os professores.
- Os estudantes podem recorrer ao Provedor do Estudante.
- Possibilidade de poderem participar em programas de mobilidade (inclusive Erasmus).
- Serviços de apoio ao estudante.
- Os estudantes têm dinamismo, como se pode verificar pelas suas organizações, tais como uma Associação Académica, várias Tunas Académicas, e associações em núcleos por área.

Forças Organizacionais

- A UAc é a única Universidade de ensino superior presencial na Região Autónoma dos Açores (RAA).
- A UAc tem uma história de 46 anos com implantação e reconhecimento, nacionais e internacionais.

<ul style="list-style-type: none"> • Existe um sentimento de pertença da comunidade académica. • Tem infraestruturas próprias. • Financeiramente equilibrada (cf. discurso do Magnífico Reitor no aniversário do 46.º aniversário). • Está informatizada com plataformas de armazenamento e comunicação. • Tem uma Rede de Tecnologias de Comunicação e Informação que facilita a comunicação interna. • Os procedimentos organizativos apresentam uma arquitetura regulamentar clara e do conhecimento coletivo. • Boa ação institucional à resposta pandémica resultante do SARS-CoV-2, mobilizando as suas estruturas internas.
<p>Relação com o tecido social e empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alguns projetos em interligação com empresas, Governo Regional, entre outros. • Estágios académicos em empresas, serviços, instituições particulares de solidariedade social (IPSS), hospitais, centros de saúde, etc.

Tabela 12 - Análise SWOT à Universidade: Fraquezas (W)

W Fraquezas
<p>Financiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte dependência financeira do orçamento geral do estado, o que não cobre as despesas com o pessoal. • Reduzida capacidade de desenvolvimento de projetos competitivos para a obtenção de fundos comunitários.
<p>Ensino</p> <p>Ensino Universitário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade dos cursos. Percentagem próxima dos 30% de professores com <i>tenures</i>, muito aquém dos 50% mínimos exigidos pelo Decreto-Lei n.º 112/2021, de 14 de dezembro, que aprova o regime de concursos internos de promoção a categorias intermédias e de topo das carreiras docentes do ensino superior e da carreira de investigação científica. • Corpo docente muito envelhecido. • Perda significativa de professores no fim da carreira nos últimos dois anos, o que faz perigar o sentido de Escola, devido a falecimentos e reformas (só na Faculdade de Ciência e Tecnologia dentro de um ano reformar-se-ão sete professores). • Rácio professor/estudantes elevado em algumas unidades curriculares e Faculdades (e.g., Economia e Gestão). • Alguns cursos apresentam pouca capacidade de atratividade, situação visível a médio e longo prazo. • Existência de várias unidades curriculares (disciplinas) com o número de inscritos de um, dois ou três estudantes, segundo dados do SITUA. • Oferta formativa a necessitar de revisão, tendo em conta as atuais dinâmicas sociais.

- Reduzida captação de estudantes fora da ilha em que os cursos são lecionados.
- Muito pouca atratividade de estudantes e docentes internacionais e Erasmus. A internacionalização é muito residual comparativamente com instituições do Ensino Superior no continente.
- Fraco movimento de professores *incoming* ou *outgoing*.
- Esvaziamento de professores do Departamento de Oceanografia e Pescas (perda da marca do DOP).
- Muito fraca aposta em estratégia inovadora de ensino (e.g., ensino à distância, ensino digital).
- Falta da existência de um mecanismo mais rigoroso e exigente de avaliação trianual para os docentes.

Ensino Politécnico

Escola Superior de Saúde

- Falta de qualificação do corpo docente para cumprir o DL 65/2018, de 16 de agosto.
- Falta de investimento na Escola Superior de Saúde, em geral.
- Corpo docente muito envelhecido, sem ter havido renovação.
- Salas e equipamentos envelhecidos.
- Os professores estão em *burnout* e sucedem-se os casos de baixa médica por doença.
- Inexistência de cursos na Escola Superior de Saúde para além da Enfermagem.
- Redução dramática de docentes na Escola de Saúde nos últimos anos.
- Rácio professor/estudantes elevado.
- Laboratórios pedagógicos obsoletos, com equipamentos desatualizados.
- Falta de técnico para apoio ao laboratório didático da Escola de Saúde de Ponta Delgada, sobrecarregando outros trabalhadores não docentes e não investigadores e os próprios docentes.

Escola de Novas Tecnologias

- Inexistência de um corpo docente próprio da Escola de Novas Tecnologias, sobrecarregando o corpo docente de outras UOEI.
- Carência de financiamento adequado para a aquisição de consumíveis (e.g., consumíveis para laboratório, livros, material informático, etc.) e manutenção de equipamento.
- Faltam algumas instalações laboratoriais.
- Inexistência de bibliografia adequada na biblioteca da UAc para este nível de ensino.
- Inexistência de um secretariado para dar apoio no trabalho de *red tape*.
- Divulgação dos cursos ainda insuficiente.
- Baixa procura dos cursos por potenciais estudantes.
- A Escola de Novas Tecnologias não se afirmou e compete diretamente com as Escolas Profissionais, sem as vantagens que estas apresentam atualmente no acesso ao Ensino Superior.

Fraquezas: Investigação & Desenvolvimento

- Muito pouca atratividade de investigadores internacionais.
- Envelhecimento dos investigadores de carreira.

- Falta de autonomia e poder de decisão (e.g., Laboratórios associados).
- Diminuição da capacidade de atração de jovens para doutoramento e pós-doutoramento.
- Produtividade muito diferenciada em termos dos indicadores científicos internacionais comparáveis (e.g., artigos científicos).
- Baixo número de projetos de I&D liderados por docentes e investigadores.
- Enorme desequilíbrio na produtividade científica entre diversas áreas científicas.
- Baixo número de patentes registadas por investigadores da UAc.
- Falta de transparência no uso dos *overheads*.
- Dificuldades de equipamentos muito específicos para a investigação na área das Ciências do Mar.
- Existência de duas estruturas de apoio à ciência (FGF e Serviços de C&T), o que implica duplicação de funcionários e regras diferentes, criando ruído aos investigadores.

Fraquezas: Estudantes

- A UAc não tem capacidade de atração dos melhores estudantes do ensino secundário.
- Recrutamento de estudantes na Região Açores ou mesmo na ilha que acolhe determinada formação.
- Diminuição de estudantes.
- Alta complexidade dos serviços administrativos prestados aos estudantes.
- Desistência e abandono escolar significativo nalgumas áreas.
- Limitações nos apoios (havendo mesmo falta deles) aos estudantes em situação de vulnerabilidade.
- Reduzido número de estudantes internacionais, ERASMUS e em programas de mobilidade, nacional e internacional.
- Fraca diversidade cultural dos estudantes, pela reduzida experiência internacional.
- Reduzido apoio aos estudantes nacionais na sua adaptação à Universidade (1.º ano).
- Reduzido apoio aos estudantes estrangeiros.
- Há dificuldades de inserção dos estudantes internacionais e ERASMUS. Reflexo de tal é a inscrição em muitas unidades curriculares, cujos horários não se articulam, provocando sobreposição de horários, elevado absentismo e fraco rendimento académico.
- Impossibilidade dos estudantes do politécnico terem acesso aos cursos da UAc (à exceção dos da Escola Superior de Saúde).
- Falta de envolvimento dos estudantes em projetos de voluntariado social, isto para além dos *campus* de estágio ou investigação.
- Fraca participação dos estudantes em projetos de investigação na UAc.

Fraquezas: Pessoal não docente e não investigador

- Envelhecimento dos funcionários.
- Reduzida oportunidade de formação contínua.
- Falta de reconhecimento dos funcionários mais velhos e com mais experiência.
- Abuso na utilização de programas do Centro de Emprego para colmatar necessidades permanentes de funcionários.
- Falta de técnicos permanentes com *know-how* para as infraestruturas, equipamentos e laboratórios.

Fraquezas Organizacionais/funcionamento

- Isolamento da UAc em relação às comunidades das ilhas onde não está inserida.

- Liderança e processos de decisão demasiado centralizados na reitoria.
- Excesso de burocratização e forte centralidade dos procedimentos (e.g., o pedido de uma sala de aula no *Campus* de Angra é realizada nos serviços centrais, em São Miguel, e quando chega a autorização o pedido já não se justifica).
- Várias plataformas sem comunicação de dados entre elas, o que implica enorme duplicação da informação.
- Falta de redes de colaboração com outras instituições a nível da formação pós-graduada.
- Tem havido quebra na capacidade de captação de fundos.
- Acesso aos edifícios e salas de aula muito dificultado.
- Reduzido/deficiente contacto pessoal com a Reitoria.
- Existência de muitos concursos para técnicos superiores em detrimento de outras categorias.
- Morosidade nos processos de decisão.
- Domínio das plataformas informáticas sobre a dimensão humana (gerando impossibilidade de resolução de problemas dos estudantes, por dificuldades informáticas).
- Elevada desmotivação para a promoção de eventos na academia decorrente da exigência de pagamento pela utilização dos espaços da UAc.
- Deficiente política de relações externas.
- Ausência de uma estratégia para a captação de estudantes internacionais.
- A UAc tem demonstrado reduzida capacidade de gerar receitas próprias como revelam os orçamentos recentes.

Infraestruturas e Equipamentos

- Infraestruturas e equipamentos a precisarem de investimento em obras de recuperação/manutenção (infiltrações, pintura, etc.).
- Necessária melhoria da qualidade das instalações desportivas.
- Pagamento do aluguer de espaços, estando estes a precisar de renovação.
- Equipamentos obsoletos (e.g., laboratórios).
- Grande carência de equipamentos informático para os docentes (e.g., computadores obsoletos e fora de serviço).
- Salas deficientemente equipadas e sem computadores.
- *Internet* no *campus* de Ponta Delgada com falhas.
- Elevadores encerrados ou frequentemente avariados, o que significa um grande obstáculo para a mobilidade numa população envelhecida e para a comunidade universitária com necessidades especiais.

Relação com o tecido social e empresarial

- Reduzida relação com as empresas em projetos inovadores.
- *InUAc* ainda sem grande expressão.
- O empreendedorismo com pouco incremento/visibilidade nos últimos anos.
- A parceria com os grandes centros de investigação recém-criados é muito ténue e pouco visível.

Tabela 13 - Análise SWOT: Oportunidades (O)

O Oportunidades
Financiamento
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio do Governo Regional à Ciência. • Existe sensibilidade do Governo Regional para apoiar a UAc, particularmente nas áreas emergentes, incluindo a transformação digital. • Valorização do tecido empresarial da investigação desenvolvida na UAc. • Fundos do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR). • Fundos comunitários (ex: Horizonte 2030). • <i>Fundraising</i> privado. • Consórcios com outras instituições de ensino superior, a nível nacional e internacional.
Oportunidades: Ensino
<p>Ensino Universitário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização do ensino ministrado na UAc. • Criação de redes interuniversitárias para aumentar a oferta pós-graduada. • Promover o ensino à distância/Ensino Digital. • Repensar a oferta formativa futura, estudando novas possibilidades. • Oferecer a oferta letiva lecionada em Inglês. • Assegurar a sustentabilidade dos cursos existentes. • Valorizar os diretores de curso. • Valorizar os coordenadores de Erasmus. • Estabelecimento de parcerias com outras instituições nacionais e internacionais. • Revitalizar da oferta das Faculdades e dos Departamentos que as constituem. • Apostar as áreas emergentes de formação. <p>Ensino Politécnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração de docentes nos centros de investigação da UAc, acreditados pela FCT. • Aumentar o corpo docente. • Revitalizar a oferta formativa do ensino politécnico, incluindo a oferta de novos cursos. • Valorizar os diretores de curso. • Valorizar os coordenadores de Erasmus.
Oportunidades: Investigação
<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar as oportunidades do programa RIS3 para agenda 2020-2030. • Criar um ecossistema digital na Universidade dos Açores. • Criar um laboratório de conteúdos e imagem ao serviço da UAc (importante também para apoiar a docência). • Promoção de projetos estruturantes, científicos, culturais e empresariais. • Apostar nas áreas emergentes de formação nas áreas do ambiente, clima, saúde, digital, mar, ar, turismo, bem-estar e outras. • Um novo navio de investigação para a região dos Açores em fase de finalização (com cerca de 40 metros <i>versus</i> o atual “Arquipélago” que tem apenas 24 metros). • Repensar as sinergias que possam advir do Okeanos, DOP, IMAR, Escola do Mar e Tecnopólo, para fortalecer a área das ciências do mar.

Oportunidades: Estudantes
<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da Universidade e valorização do trabalho associativo. • Cooperação com as associações dos estudantes. • Apoiar no alojamento estudantil, pugnando por mais e melhor alojamento. • Apoiar os estudantes com um Gabinete de Saúde (particularmente na Área da Saúde Mental). • Atividades de promoção do bem-estar e de adaptação dos estudantes (desde logo atividades de adaptação no 1.º ano). • Apoiar os estudantes no desporto, nas artes, atividades musicais/Tunas, etc. • Continuar a missão de mecenato (estrangeiro e nacional) para angariação de bolsas de estudos para os estudantes. • Envolver mais os estudantes na dinâmica da Universidade. • Atendimento pessoal aos estudantes. • Criar um sistema de mentorado para os estudantes das residências.
Oportunidades: Orgânica da UAc em geral
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a internacionalização da UAc. • Abrir a UAc a eventos culturais, regionais e nacionais. • Humanizar a Universidade como uma organização positiva. • Criar redes. • Criar maior eficácia do modelo de gestão dos serviços partilhados. • Criar estúdios de produção de conteúdos digitais. • Abrir os espaços à comunidade académica para eventos gratuitos. • Mudar a página da Universidade com uma forte marca UAc, mais apelativa e dinâmica. • Comunicar mais eficazmente com as escolas regionais, locais de captação de estudantes. • Dar dinamismo ao empreendedorismo e à Incubadora <i>InUAc</i>, que pode vir a tornar-se um espaço incontornável de relação com as empresas e a sociedade.

Tabela 14 - Análise SWOT: Ameaças (T)

T Ameaças
Financeiras
<ul style="list-style-type: none"> • O subfinanciamento. • O decréscimo do número de alunos de 2012/2013 (3.935 alunos) para 2021/2022 (2.976 alunos), segundo dados da DGES, o que faz perigar o financiamento. • Peso crescente do financiamento do orçamento geral do estado proporcionalmente ao do orçamento geral da UAc. • A incapacidade de acompanhar o ritmo, ao nível do ensino e da investigação I&D das suas congéneres. • Aumento dos encargos das despesas com pessoal. • Limitações de acesso aos fundos comunitários comparativamente às universidades congéneres do continente português.
Ameaças: Competição Externa
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente aposta na formação à distância das universidades em todo o mundo.

- Formação contínua *online*, gratuita, dada por universidades muito prestigiadas no mundo.
- Cada vez mais aguerrida a competição internacional na ciência.
- Crescente implantação na RAA de universidades do exterior, nomeadamente a Universidade Aberta, que capta mais de meio milhar de alunos do arquipélago por ano.
- Insustentável a manutenção da UAc com o envelhecimento do corpo docente e a incapacidade da sua renovação, bem como a precariedade laboral de investigadores.
- Dificuldades em captar talentos.
- Redução da capacidade de atrair estudantes (regulamentos da UAc em relação aos PhD, atrasos nas defesas, exigência de propinas a estudantes externos à UAc, degradação dos equipamentos/instalações, etc.).

Ameaças: Imagem

- Universidade é tida, na consciência coletiva, como afastada da sociedade em geral e como não cumprindo a sua missão arquipelágica.
- Tendência para a diminuição de estudantes, se não se tomar medidas conjugadas para reverter a situação.
- Projeto do ensino politécnico em competição com as escolas profissionais e muito dependente do Centro de Emprego, o que pode também desvirtuar a formação por motivação intrínseca.
- Fraca presença *online* que não dá notoriedade aos vetores de atração das universidades: ensino, investigação e capital humano.
- Perda de influência a nível nacional e internacional.

12.1.1 Cultura organizacional e sentido de pertença

Nos últimos tempos, o mercado de trabalho de países como, por exemplo, os Estados Unidos da América têm lidado com a demissão em peso de trabalhadores muito qualificados, os quais abandonam os seus empregos por motivos relacionados, sobretudo, com os seguintes aspetos: a) não se sentirem realizados, b) sentirem-se desmotivados e c) falta de ligação com a organização em que trabalham. Embora o fenómeno ainda não tenha chegado à Europa na mesma escala e visibilidade, a sua descrição ajusta-se de forma preocupante ao mal-estar percebido entre o corpo docente da nossa Universidade. O sentido de pertença a esta casa vacila à medida que os membros da academia se sentem assoberbados entre formulários e mais formulários, espartilhados por grande burocracia e vigiados por uma norma subjetiva vigente que retrata o trabalhador como um *infrator em potência*, obrigado a debater-se com múltiplas plataformas, muitas delas disfuncionais e pouco “amigas do utilizador” (*not user friendly*).

Ora, desde meados do século passado que diversas técnicas de gestão participativa evidenciam a importância de se acreditar no potencial de cada membro de uma

organização para promover a qualidade, garantir maior sustentabilidade, melhorar o clima de trabalho e consolidar a cultura organizacional.

Considerando que com as duas últimas equipas reitorais foi assegurada a satisfação dos níveis elementares da pirâmide hierárquica das necessidades de Maslow, é chegado o momento de iniciar-se um novo ciclo, mais focado em necessidades de topo relativas à pertença, autoestima e desenvolvimento profissional. É preciso acreditar mais nas pessoas, nas suas boas intenções e massa crítica, dar-lhes voz num modelo de governação/governança em que se sintam não só auscultados, mas coautores da história desta instituição.

É primordial recuperar a Universidade como um LUGAR, no sentido cunhado por Marc Augé, caracterizado por ser relacional, histórico e identitário, do qual todos se sintam parte integrante e ativa.

12.2 Imagem: contributos da comunidade para uma análise SWOT

Tendo em conta que a UAc não se pode alhear do seu contexto macropolítico, social, económico e empresarial, solicitei a vários elementos das forças vivas da comunidade açoriana [antigos estudantes (*Alumni*), decisores, empresários, individualidades externas e sociedade civil, em geral] que dessem o seu olhar/visão sobre a Universidade dos Açores. Consequentemente, o quadro que se segue, refletido numa análise SWOT, espelha essa visão reflexiva e crítica, indicadora do ponto de partida para a construção do futuro.

Tabela 15 - Análise SWOT: contributos da sociedade.

Forças
<ul style="list-style-type: none">• Localização atlântica/singularidade, credibilidade nos centros de investigação do mar e da terra.• Centralidade devido à sua posição geográfica entre a Europa berço da civilização e a América vanguardista na ciência e tecnologia.• Conhecimento específico em áreas determinantes e atuais, nomeadamente: geopolítica, transição digital, alterações climáticas, economia do mar e espacial, etc.• A universidade, nos poucos estudos que divulga, demonstra ainda um bom trabalho de campo (exaustivo para o nosso universo insular).• Localização geoestratégica e potencial de ligação aos Estados Unidos, através da presença americana da Base das Lajes.• Localização entre Europa e América e insular (mar e economia azul), numa Região com sustentabilidade ambiental, turística, de natureza viva.• A existência de três polos especializados e complementares.

- Corpo docente experiente e estável.
- Boas instalações.
- Envolvência agradável para a vivência de jovens estudantes de fora da Região.
- Ser a única instituição de ensino superior com “alma” açoriana.

Fraquezas

- Subfinanciamento crónico.
- Falta de credibilidade global nos *rankings*, ao contrário de outras criadas na mesma época (Aveiro e Minho).
- Falta de dimensão e escala do mercado regional.
- Falta de notoriedade nacional e internacional.
- Falta de internacionalização e visibilidade.
- Insuficiência de recursos.
- Pouco aberta à sociedade civil e ao mundo empresarial.
- Pouco promovida no exterior (continente português, Europa e América).
- Ausência de cultura de excelência, salvo algumas exceções.
- Distante dos centros pensantes e cosmopolitas do mundo moderno.
- Em S. Miguel falta de espaço no local atual para se poder expandir e, naturalmente, criar um *campus* universitário mais atrativo. O existente estando no centro da cidade com algumas vantagens, não promove atualmente condições de expansão. No entanto, não se retire este centro/reitoria senão ainda vamos desertificar mais a cidade.
- Pouca visibilidade dos seus quadros (professores) universitários, salvo uma ou outra exceção.
- Ausência de acompanhamento e ações de formação destinadas a docentes do 2.º, 3.º ciclos e do ensino secundário.
- Fraco investimento nos alunos açorianos desde o 1.º ciclo do ensino básico para ingressarem na “sua” Universidade.
- Pouca ligação à sociedade no sentido de baixa taxa de projetos de I&D ligados aos problemas reais dos Açores.
- Pouca ligação das faculdades (especialidades), nomeadamente reitoria e chefes de departamento com os responsáveis pelas empresas e seus quadros superiores (PME’s Açoreanas).
- Falta de visibilidade dos poucos ou muitos estudos que a universidade desenvolve fora do meio académico.
- Reduzida participação dos seus professores em temas relevantes para o nosso desenvolvimento e coesão social.
- Precisa de aperfeiçoar a sua comunicação com a sociedade.
- Ausência da UAc na liderança, no pensamento estratégico, nas ideias e nas competências profissionais técnicas na sociedade açoriana.
- Ausência de uma cultura de ajustamento da oferta formativa da UAc às necessidades das empresas e das organizações.
- Demasiada dependência de uma cadeia de funcionamento da UAc centrada num percurso que parte do “financiamento que leva ao projeto” em vez de um percurso que deve (nesta ordem) “partir de uma Ambição, uma Visão, um projeto que obriga à procura de um financiamento”.

Oportunidades

- Inclusão do financiamento da UAc na Lei de Finanças das Regiões Autónomas.
- Estabelecimento de parcerias com instituições internacionais que promovam a notoriedade da UAc.
- Criar pós-graduações em parceria com Universidades de renome internacional em que parte do curso é feito no Açores e parte no estrangeiro.
- Criar iniciativas/ estágios internacionais que abram novos horizontes ao corpo docente e discente - abrir a UAc ao Mundo.
- Criar cursos de liderança, estratégia ou outros, dirigidos a empresários e gestores que valorizem a sua experiência empresarial e enriqueça o conhecimento empírico com conhecimento científico.
- Atratividade, devido às suas condições únicas de vida para os professores e alunos, tendo em conta a sua natureza ainda bem sustentável, o facto de se poder obter boas condições de habitabilidade, as utilidades (gás, água, eletricidade) ainda a preços razoáveis e a boa localização entre o polo universitário e as habitações.
- A nossa universidade deveria apostar na atratividade nos nómadas digitais, dando-lhes condições de permanência entre nós, a troco da divulgação de alguns trabalhos científicos interessantes.
- A UAc poderia ser a Universidade do Atlântico ligada à ciência, ao mar, à investigação, como uma referência nacional e internacional, com Visão e Estratégia. Porventura, o subfinanciamento crónico pode estar a condicionar o resto.
- Procurar complementaridade.
- As empresas têm que saber o que as universidades investigam com aplicação possível e direta na nossa débil economia.
- A Universidade, independentemente da sua tripolaridade, terá que se descomplexar e criar um polo universitário de raiz na maior ilha dos Açores - S. Miguel, com alto valor académico (bom corpo científico), boas comunicações e boas ligações. Deverá ser acompanhado de um *Campus* universitário adequado, bonito, atrativo e com boas instalações desportivas.
- Não existem ligações diretas da nossa universidade com 3 ou 4 grandes empresas nacionais ou internacionais de referência, para os seus alunos poderem complementar os seus estudos com estágios remunerados, ou não, nestes mesmos centros. É essencial a ligação direta com as empresas, mas de uma forma estruturada e duradoura.
- Falta de procura de um grande mecenas internacional que nos ajude a dar o salto que há décadas almejamos. Só a partir daqui é que podemos ser mais reconhecidos e respeitados internacionalmente.
- A universidade deve criar elos/cursos de ligação ou mesmo especialidades/pós-graduações com 2 ou 3 universidades de referência mundial, nas ciências, letras/área jurídica, tecnologias e tecnologias de informação/digitalização/energias renováveis. Por exemplo com a Harvard University, Yale, UCLA, INSEAD, ou outras “*grande école*”, ou mesmo institutos polivalentes.
- Esta universidade deve criar uma *task-force* (6-8 pessoas no máximo) entre docentes, empresas e governo regional para, num espaço de 3-4 meses, desenvolverem um estudo estratégico, enumerando as nossas eventuais vantagens e os nossos maiores constrangimentos como região, como sociedade

e povo ilhéus para sabermos, de uma vez por todas, onde está a nossa atratividade para se “vender” ao mundo.

- Desenvolvimento e internacionalização através da participação ativa em áreas emergentes, como as que resultam da proximidade ao *cluster* espacial de Santa Maria e aos projetos climatológicos de grande escala na Graciosa, AIR Centre na Terceira, necessidade de prover os Açores de nova vaga de professores profissionalizados, como ocorreu na primeira década fundacional, realização de estudos na área social ligados aos problemas açorianos destinados a sustentar decisões políticas.
- Hoje, como há 46 anos, a Universidade dos Açores é um símbolo vivo da Autonomia. A frutificação da sua divisa, *Sicut Aurora Scientia Lucet*, exige determinação e bom senso que contrariem qualquer sentimento de crepúsculo e ainda menos de ocaso. É um imperativo defender com consciência a NOSSA Universidade a bem do futuro dos Açores.
- Oportunidades de financiamento comunitário até 2030, no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência, do Programa Operacional Açores 2030 e dos programas de Iniciativa Comunitária, tais como o Erasmus que vê a sua dotação atual triplicada.
- Introdução de cursos profissionais de nível superior.
- Possibilidade de modificação de duas estratégias centrais para a próxima década: a Formação à Distância (que não depende só de equipamento multimédia para este tipo de ensino, mas que obriga também uma reformulação dos conteúdos e da pedagogia); a Formação em Alternância (que obrigaria, de facto, a uma muito maior ligação com o tecido empresarial, uma maior flexibilidade pedagógica e uma mais pertinente escolha de cursos).

Ameaças

- Risco da UAc se fechar sobre si própria.
- Saturação cíclica de alguns cursos num mercado limitado.
- Corpo docente eventualmente pouco flexível.
- Redução de alunos, o envelhecimento do corpo docente e o financiamento, maior atração por cursos de Universidades nacionais.
- Considerar que *Ser a única instituição de ensino superior com “alma açoriana”* é suficiente para desenvolver a UAc.

12.3 Matriz da TOWS

Através de análises SWOT prévias identificou-se um conjunto de pontos críticos que podem ser acionáveis, como se constata na análise TOWS (SWOT moderna) que se apresenta.

Da convergência dos pontos fortes da UAc com as oportunidades de curto prazo, surge a seguinte matriz:

		Forças
		<ul style="list-style-type: none"> • Corpo docente experiente e estável • Qualidade e envolvimento do corpo docente • Cursos oferecidos (quantidade e variedade) • Coexistência do Ensino Universitário e do Ensino Politécnico • Localização atlântica/singularidade • Credibilidade dos centros de investigação do mar e da terra. • Conhecimento específico em áreas determinantes • Boas capacidades de investigação • Laboratório vivo no domínio do mar e da natureza, com micro e ricos ecossistemas nas nove ilhas • A existência de três polos especializados e complementares • Crescente notoriedade da investigação produzida na UAc a nível internacional • Boas instalações
Oportunidades	Linhas de desenvolvimento	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio do Governo Regional à Ciência • Existe sensibilidade e apoio do Governo Regional para apoiar a UAc, particularmente nas áreas emergentes, incluindo a transformação digital • Valorização do tecido empresarial da investigação desenvolvida na UAc • Fundos do Programa de Apoio e Resiliência • Fundos comunitários (e.g., Horizonte 2030) • <i>Fundraising privado</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o ensino à distância e o futuro ensino digital • Repensar a oferta formativa futura, adequando primeiramente às necessidades da Região • Assegurar a sustentabilidade dos cursos existentes • Incentivar a integração de docentes nos centros de investigação da UAc, acreditados pela FCT • Revitalizar da oferta das Faculdades e dos Departamentos que a constituem • Apostar nas áreas emergentes de formação nas áreas do ambiente, clima, saúde, digital, mar, ar, turismo, bem-estar e outras • Fortalecer a oferta de ensino ao longo da vida, com módulos de curta dimensão, não conferentes de grau 	

<ul style="list-style-type: none"> • Consórcios com outras instituições de ensino superior a nível nacional e internacional • Crescente mobilidade internacional de professores, investigadores e estudantes, quer para iniciativas de ensino, quer para iniciativas de investigação • Crescente procura de ofertas de ensino especializadas • Procura de atualização e/ou expansão de conhecimentos por estudantes já graduados • Reduzida convergência da região com a União Europeia no que respeita à formação superior • Atratividade da regional para nómadas digitais • Crescente digitalização das empresas e dos cidadãos • Aumento da consciência da comunidade para a importância responsabilidade social das organizações e para os princípios e práticas de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover uma comunicação de ciência de e para a Região • Apostar na valorização da investigação através da adoção de soluções de sustentabilidade nos três campi (energias renováveis, ...). • Criar um Conselho de Inovação que fomente o estreitar dos laços entre a Academia e o ecossistema regional
---	--

Da convergência dos pontos fracos da UAc com as oportunidades de curto prazo, surge a seguinte matriz:

Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Forte dependência financeira do orçamento geral do estado, que não cobre as despesas com o pessoal • Reduzida capacidade de desenvolvimento de projetos competitivos para obtenção de fundos comunitários • Fraca internacionalização da UAc ao nível do ensino • Reduzida atratividade e sustentabilidade de algumas ofertas letivas • Corpo de pessoal envelhecido • Fraca aposta na inovação e digitalização do ensino • Alta complexidade dos serviços administrativos

	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida interação com o tecido empresarial • Fraca notoriedade das iniciativas de incubação e empreendedorismo • Fortes necessidades de manutenção e remodelação das infraestruturas • Reduzida notoriedade da Universidade dos Açores • Inexistência de mecanismos de inserção e acompanhamento dos estudantes no mercado de trabalho
Oportunidades	Linhas de desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio do Governo Regional à Ciência • Existe sensibilidade e apoio do Governo Regional para apoiar a UAc, particularmente nas áreas emergentes, incluindo a transformação digital • Valorização do tecido empresarial da investigação desenvolvida na UAc • Fundos do Programa de Apoio e Resiliência • Fundos comunitários (ex: Horizonte 2030) • <i>Fundraising privado</i> • Consórcios com outras instituições de ensino superior a nível nacional e internacional • Crescente mobilidade internacional de professores, investigadores e estudantes, quer para iniciativas de ensino, quer para iniciativas de investigação • Crescente procura de ofertas de ensino especializadas • Procura de atualização e/ou expansão de conhecimentos por estudantes já graduados • Reduzida convergência da região com a União Europeia no que respeita à formação superior • Atratividade da regional para nómadas digitais 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalizar a oferta de ensino, suportada numa oferta letiva em inglês em áreas específicas para atrair mais alunos internacionais (diretos ou em programas como o Erasmus) • Criar redes interuniversitárias para aumentar a oferta pós-graduada • Promover o ensino à distância e o futuro Ensino Digital • Repensar a oferta formativa futura, adequando primeiramente às necessidades da Região. • Apostar na oferta de ensino de duplo diploma em parceria com instituições de ensino superior internacional • Assegurar a sustentabilidade dos cursos existentes • Incentivar a integração de docentes nos centros de investigação da UAc, acreditados pela FCT • Revitalizar da oferta das Faculdades e dos Departamentos que a constituem • Apostar as áreas emergentes de formação • Criar um ecossistema digital na Universidade dos Açores • Incentivar a promoção de projetos estruturantes, científicos, culturais e empresariais • Apostar nas áreas emergentes de formação nas áreas do ambiente, clima, saúde, digital, mar, ar, turismo, bem-estar e outras. • Apostar na formação pós-graduada como forma de requalificar profissionais e desenvolver competências • Promover programas de investigação em parceria que visem a captação e retenção de investigadores mais jovem • Apostar na promoção de consórcios com empresas regionais, nacionais e internacionais na investigação aplicada • Criar uma associação de <i>Alumni</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Crescente digitalização das empresas e dos cidadãos • Aumento da consciência da comunidade para a importância responsabilidade social das organizações e para os princípios e práticas de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar a valorização das interligações com centros de investigação nacionais e internacionais e parques de ciência • Investir numa modernização das infraestruturas orientada para a sustentabilidade ambiental da UAc • Diversificar e aumentar os serviços prestados à comunidade • Criar um portfólio de serviços e oferta de formação direcionados para o meio empresarial • Promover uma governança responsável e participativa
---	---

Da convergência dos pontos fortes da UAc com as ameaças, que quando atempadamente consideradas podem ser convertidas em oportunidades de médio e longo prazo, surge a seguinte matriz:

Forças	
	<ul style="list-style-type: none"> • Corpo docente experiente e estável • Qualidade e envolvimento do corpo docente • Cursos oferecidos (quantidade e variedade) • Coexistência do Ensino Universitário e do Ensino Politécnico • Localização atlântica/singularidade • Credibilidade dos centros de investigação do mar e da terra. • Conhecimento específico em áreas determinantes • Boas capacidades de investigação • Laboratório vivo no domínio do mar e da natureza, com micro e ricos ecossistemas nas nove ilhas • A existência de três polos especializados e complementares • Crescente notoriedade da investigação produzida na UAc a nível internacional • Boas instalações
Ameaças	Linhas de desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • Decréscimo do número de estudantes do secundário e da própria taxa de natalidade regional • Alteração das políticas de financiamento do Estado • Aumento da oferta de ensino superior especializado das nossas congéneres 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o Ensino Digital • Apostar continuamente na digitalização e manutenção da segurança dos dados, conhecimento e pessoas no domínio digital • Repensar a oferta formativa futura, adequando primeiramente às necessidades da Região, mas abrindo ao mercado internacional com formações bilingues e programas de duplo diploma

<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na oferta de Ensino Digital pelas universidades nacionais e internacionais • Mercado regional com pouco capital humano com formação superior avançada • <i>Fundraising</i> regional limitado dada a configuração do ecossistema local • Limitações de acesso aos fundos comunitários, comparativamente às universidades congéneres situadas no continente português • Cibersegurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalizar da oferta das Faculdades e dos Departamentos que a constituem • Apostar nas áreas emergentes de formação nas áreas do ambiente, clima, saúde, digital, mar, ar, turismo, bem-estar e outras • Aproveitar o potencial dos mercados emergentes para promoção da investigação e oferta de ensino em língua portuguesa • Assegurar transparência, equidade e apoio técnico nas candidaturas a financiamento público • Reforçar e redirecionar a presença da UAc online, aumentando a notoriedade nos vetores de atração das universidades: ensino, investigação e capital humano
---	--

Da procura de minimização das fragilidades da UAc e atempada reação às ameaças, define-se a seguinte matriz de orientação:

Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Forte dependência financeira do orçamento geral do estado, que não cobre as despesas com o pessoal. • Reduzida capacidade de desenvolvimento de projetos competitivos para obtenção de fundos comunitários • Fraca internacionalização da UAc ao nível do ensino • Reduzida atratividade e sustentabilidade de algumas ofertas letivas • Corpo de pessoal envelhecido • Fraca aposta na inovação e digitalização do ensino • Alta complexidade dos serviços administrativos • Fortes necessidades de manutenção e remodelação das infraestruturas • Reduzida interação com o tecido empresarial • Fraca notoriedade das iniciativas de incubação e empreendedorismo • Reduzida notoriedade da Universidade dos Açores • Inexistência de mecanismos de inserção e acompanhamento dos estudantes no mercado de trabalho

Ameaças	Linhas de desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • Decréscimo do número de estudantes do secundário e da própria taxa de natalidade regional • Alteração das políticas de financiamento do Estado • Aumento da oferta de ensino superior especializado das nossas congéneres • Aposta na oferta de Ensino Digital pelas universidades nacionais e internacionais • Mercado regional com pouco capital humano com formação superior avançada • <i>Fundraising</i> regional limitado dada a configuração do ecossistema local • Limitações de acesso aos fundos comunitários, comparativamente às universidades congéneres situadas no continente português • Cibersegurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o Ensino Digital para captação de novos públicos regionais, nacionais e internacionais • Apostar continuamente na digitalização e manutenção da segurança dos dados, conhecimento e pessoas no domínio digital • Aproveitar o potencial dos mercados emergentes para promoção da investigação e oferta de ensino em língua portuguesa • Repensar a oferta formativa futura, adequando primeiramente às necessidades da Região, mas abrindo ao mercado internacional com formações bilingues e programas de duplo diploma • Revitalizar da oferta das Faculdades e dos Departamentos que a constituem • Estimular o Conselho de Inovação a ser um parceiro ativo na promoção dos projetos de incubação e empreendedorismo, bem como na integração dos alunos no mercado de trabalho • Assegurar transparência, equidade e apoio técnico nas candidaturas a financiamento público • Reforçar e redirecionar a presença da UAc <i>online</i>, aumentando a notoriedade nos vetores de atração das universidades: ensino, investigação e capital humano • Melhorar a presença da UAc <i>online</i>, aumentando a notoriedade nos vetores de atração das universidades para captação de talentos, fundos e aumento de parcerias entre o tecido empresarial e a Academia.

13. Visão Estratégica e Medidas de Ação

A Universidade dos Açores assumiu a divisa *Sicut Aurora Scientia Lucet* literalmente, “assim como uma aurora a ciência brilha”. Este aspeto marca o espírito construtivo, de cultura, do universalismo e do mundo das ideias subjacente à caminhada inicial da Universidade dos Açores. Após uma reflexão apurada interna e externa sobre a UAc, plasmada nos pontos anteriores, é altura de definir a visão estratégica para a UAc: *Inovação e Ação*. Numa época em que o financiamento público do ensino superior não irá certamente aumentar, os próximos anos colocam desafios difíceis cujas soluções exigem determinação, unidade e empenho de todos, para: a) firmar uma Universidade com capacidade para atrair talentos, captar estudantes, docentes e investigadores, portugueses e estrangeiros; b) fomentar na Academia o trabalho com base no envolvimento e na colaboração para que todos se sintam motivados, parte da decisão e o rosto da instituição; c) estabelecer e reforçar redes de investigação e de docência, promovendo a atratividade, a utilidade e a visibilidade da Universidade dos Açores. Como tal, o próximo quadriénio terá como principais áreas de investimento as Pessoas, a construção de redes, a internacionalização e a contribuição da Universidade para a *Inovação e a Ação*.

Constituem-se como pilares estratégicos essenciais desta candidatura os seguintes:

- Melhorar a qualidade de vida das pessoas nos *campi*, promovendo a criação de um clima organizacional positivo;
- Melhorar a qualidade institucional da Universidade dos Açores, simplificando processos de comunicação e de resolução de problemas;
- Garantir a sustentabilidade financeira da Universidades dos Açores, promovendo uma maior diversificação das fontes de financiamento.
- Consolidar a investigação científica da Universidade dos Açores em todas as áreas, apoiando as ações que garantam uma maior presença da instituição em redes internacionais e em parcerias estratégicas;
- Participar no desenvolvimento cultural e social da Região Autónoma dos Açores, incrementando a promoção de projetos de colaboração com autarquias, empresas, organismos públicos e outras entidades.

Estas orientações enformam um conjunto de objetivos, medidas de ação e metas para desenvolver ao longo de quatro anos (abril de 2022 a março de 2026), considerando aqui diferentes temporalidades.

13.1 Linhas Gerais da Visão Estratégica

1.1. Primar por uma organização positiva, democrática, responsável e inclusiva

Objetivos	Medidas de Ação	Metas
<p>Pugnar por uma organização positiva, num clima de bem-estar institucional.</p>	<p>Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adotar uma liderança democrática, de respeito, diálogo, união, abertura e responsabilização. • Pugnar pela criação dum modelo de funcionamento de tomada de decisão partilhada em toda a organização UAc. <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um clima organizacional positivo com fluidez de comunicação <i>face to face</i> e através das plataformas existentes. • Auscultar e ouvir os docentes, investigadores, estudantes e funcionários, como procedimento de rotina. • Reforçar os canais internos de comunicação institucional, garantindo respostas atempadas às solicitações internas e externas. • Promover a revisão dos procedimentos, visando uma definição clara dos fluxos de decisão, assim como uma simplificação e desburocratização destes procedimentos. • Melhorar o acompanhamento dos processos, dando conhecimento do estado do processo ao seu iniciante desde a criação do formulário inicial. • Reforçar os mecanismos de comunicação com os alunos, dando resposta a todos os pedidos/formulários criados. • Fomentar um maior intercâmbio interno, visando a criação de um espírito de equipa e de pertença. • Promover a melhoria substancial dos circuitos de comunicação interna, nomeadamente entre serviços e unidades orgânicas e de UI&D. 	<p>Ao longo do mandato</p>

	<p>Autonomia e Responsabilização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeitar as unidades de ensino e de investigação e os seus órgãos eleitos democraticamente, como procedimento contínuo e dinâmico. <p>Interação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pugnar para que haja uma participação dinâmica entre as associações e os núcleos dos estudantes, a reitoria e os serviços de apoio, na criação de uma organização positiva, promoção da saúde e do bem-estar dos estudantes. • Valorizar todo trabalho associativo que é desenvolvido (ao nível da Associação Académica e dos Núcleos de Estudantes, da comunidade de praxes, das Tunas, no campo desportivo, entre outras), pois, cada um dos membros pertencentes a estas atividades reflete para a comunidade a realidade experienciada dentro da UAc. • Reconhecer o trabalho de todos. • Estimular a produtividade e desempenho dos funcionários. • Valorizar o trabalho dos mais velhos e pugnar pelo respeito das funções e a comunicação intergeracional. • Criar oportunidades para que os membros da comunidade académica possam dar sugestões visando um funcionamento mais positivo e humano. • Criar espaços de atividades de bem-estar nos <i>campi</i> abertos a toda a organização (e.g., yoga). • Fazer esforços para que sejam oferecidas refeições alternativas (e.g., vegetarianas) e variadas na promoção da saúde e qualidade de vida. • Promover uma universidade mais verde e ecológica. 	
<p>Promover a saúde e o bem-estar de toda a comunidade e intervir precocemente em situações de fragilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma Unidade de Promoção de Saúde, Bem-estar e Qualidade de Vida (UPS – BEQV) que envolva as áreas da psicologia, enfermagem e medicina ao serviço da Comunidade Académica, integrando todas as respostas que existem e implementando as seguintes medidas: 	<p>Ao longo do mandato</p>

	<p>a) Ampliar o serviço de psicologia, contratando um psicólogo a tempo inteiro para Ponta Delgada e outros em sistema de avença para cada um dos <i>Campi</i> de Angra e da Horta, dando resposta aos pedidos dos estudantes (via atendimento na promoção do bem-estar e intervenção na área da saúde mental) e demais membros da comunidade, se o desejarem. Esta unidade pode servir de campo de estágio, com supervisão, aos muitos pedidos para profissionais da Ordem dos Psicólogos e outras.</p> <p>b) Integrar a participação da Escola de Saúde no serviço de enfermagem aberto à comunidade académica para serviços mínimos de prática de enfermagem, com supervisão;</p> <p>c) Aumentar as parcerias com os centros de saúde e hospitais, de modo a ampliar a resposta de saúde da comunidade académica e no campo de práticas dos estudantes de medicina;</p> <p>d) Promover a saúde laboral.</p>	
Promover uma adaptação saudável dos estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Promover dois dias de atividades dinâmicas de inserção na Universidade para os estudantes do 1.º ano, envolvendo os estudantes mais velhos, os diretores de curso e a Associação Académica. • Desenvolver os programas de mentorado e de <i>peer support</i> para os estudantes, de modo a promover a adaptação bem-sucedida daqueles, sobretudo no 1º ano à Universidade. • Promover cursos de métodos de estudo e de desenvolvimento de competências transversais. • Aprofundar os motivos para o abandono académico. • Criar mais iniciativas de envolvimento dos estudantes, nomeadamente em projetos comunitários de voluntariado social e voluntariado nos <i>campi</i>. • Negociar com a Câmara Municipal de Ponta Delgada transporte (<i>Shuttle</i>) entre Universidade e Residência em horários a combinar. 	Ao longo do mandato
Envolver os estudantes na promoção da Uac	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver os estudantes na promoção da Universidade, não só localmente, como também através da Futurália e outras Feiras internacionais. 	Ao longo do mandato

<p>Promover intercâmbios internacionais para os estudantes, para além dos programas de mobilidade estatais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a aproximação da UAc a universidades americanas selecionadas, das duas costas dos Estados Unidos, nomeadamente daquelas implantadas em zonas de maior presença açoriana, visando o intercâmbio de estudantes, professores e investigadores, em particular na Califórnia e na Nova Inglaterra. Para a concretização deste desiderato recorrer-se-á a uma pluralidade de entidades, em particular, ao Governo Regional dos Açores, à FLAD e às comunidades açorianas. 	<p>Ao longo do mandato</p>
<p>Apoiar a Associação Académica para a iniciativa e a responsabilização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar na realização das iniciativas de desporto em interligação com a Direção Regional da Juventude. • Estabelecer uma parceria com a manutenção do pavilhão desportivo. • Apoiar nos estágios desportivos (intercâmbio desportivo com equipas de outros locais). • Procurar em conjunto soluções de alojamento e/ou no aproveitamento dos fundos comunitários para residências. 	<p>Ao longo do mandato</p>
<p>Afirmar uma Universidade intergeracional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reaproximar os antigos alunos da UAc, através da criação de uma associação de <i>Alumni</i> que dinamize iniciativas regulares de <i>networking</i>. • Envolver os membros da academia já reformados/aposentados nas atividades da UAc. • Valorizar a academia sénior nas atividades da UAc. • Continuar a dinamizar e a acarinhar a Academia Sénior e difundi-la no contexto arquipelágico, onde nos encontramos, e na Associação Internacional de Universidades de 3.^a Idade. • Desenvolver a Academia Júnior. 	<p>Ao longo do mandato</p>

1.2. Estratégia institucional urgente para o desenvolvimento e sustentabilidade da UAc

Objetivos	Medidas de Ação	Metas
Organização da dinâmica institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir uma equipa reitoral, a partir dos seguintes critérios: <ol style="list-style-type: none"> a) Representação dos três <i>campi</i> e com áreas estratégicas para o desenvolvimento da UAc; b) Responsabilizar cada membro pela sua pasta, a partir de uma orgânica baseada no Programa de Ação em apreço; c) Para além do Ensino e Qualidade e área das Finanças, dar-se-á relevo às áreas de Ciências, Tecnologia e Inovação, Relações Internacionais e Imagem, Formação Contínua e Ensino à distância/Ensino digital, Ambiente, Sustentabilidade, infraestruturas, Mar, Saúde e Bem-Estar. 	Início de mandato
Abrir a Universidade a parcerias imediatas e criação de redes	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma relação positiva com o Ministro da Tutela para entendimento relacional construtivo. • Estabelecer uma parceria estreita com o Governo Regional dos Açores para as áreas da Ciência, Saúde, Educação e Formação de Professores, entre outras, através da captação de verbas do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) para a formação e infraestruturas. • Promover a cooperação e o estabelecimento de relações, projetos e parcerias, com instituições externas, dando maior dinamismo à <i>InUAc</i>, enquanto unidade de incubação e promoção da inovação e empreendedorismo na UAc. • Promover o <i>InUAc</i> nos <i>campi</i> de Angra de Heroísmo e da Horta, com vista à criação de projetos de <i>spin-off</i> no domínio da agricultura e do mar. 	Primeiro semestre do mandato
Melhorar a Internacionalização na UAc	<ul style="list-style-type: none"> • Captar o mecenato estrangeiro para apoio a bolsas de estudos dos estudantes, com vista à realização de estágios em universidades ou empresas. • Otimizar as relações de parceria com investigadores/docentes de universidades Norte-Americanas e canadianas. • Incentivar a comunidade académica para a necessidade dos programas de mobilidade. • Captar professores e investigadores estrangeiros (por exemplo, através das oportunidades da <i>Fulbright</i>, Cátedras FLAD). • Concorrer a fundos para a recuperação de uma residência (recuperação do prédio da Mãe de Deus para alojamento dos professores ou investigadores muito prestigiados que se queiram fixar na Universidade dos Açores, por um prazo de até um ano, ou para alojamento temporário dos colegas dos outros <i>campi</i>). 	<p>Ao longo do mandato</p> <p>Primeiro ano de mandato</p>

Adotar medidas para melhorar o desempenho financeiro da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver esforços para aumentar o poder negocial perante as entidades governamentais. • Recrutar novos alunos contribuindo para o aumento das receitas da UAc. • Estabelecer parcerias com instituições públicas e privadas de forma a aumentar a prestação de serviços. • Incentivar a candidatura aos programas de apoio existentes, tanto na região como no exterior. • Outras medidas já referidas de oferta formativa. • Incentivar o apoio das empresas locais, via mecenato. 	Primeiro ano e ao longo do mandato
---	---	------------------------------------

1.3. Visão estratégica para a governança

Objetivos	Medidas de Ação	Metas
Rever o sistema de atendimento nos Serviços de Gestão Académica (SVGA)	<ul style="list-style-type: none"> • Humanizar os serviços de atendimento, tornando-o mais personalizado para estudantes e docentes. • Aumentar o número de gabinetes de apoio ao atendimento. 	Desde o primeiro ano de mandato
Rever o espaço dos Serviços de Gestão Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar diversas medidas de melhoramento e recuperação do espaço físico dos SVGA, de forma a prestar um melhor atendimento aos estudantes e fomentar melhores condições a quem trabalha neste espaço. 	Durante o primeiro ano do mandato
Avaliar os sistemas informáticos existentes e aprofundar as suas funcionalidades, tornando-o agregador de toda a informação na UAc	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a desenvolver e a integrar os respetivos serviços de importação e exportação de informação das diferentes plataformas da UAc, de forma que seja um concentrador da informação na UAc. • Melhorar a gestão da informação e o acesso a toda a informação pertinente para o utilizador. 	Durante o primeiro ano do mandato
Aprofundar o sistema de cibersegurança	<ul style="list-style-type: none"> • Criar, operacionalizar e aprofundar a estrutura de Centro de Operações de Segurança da UAc e a equipa de Resposta a Incidentes de Segurança em Computadores. • Definir, conjuntamente com os serviços, ações de segurança informática e cibersegurança. 	Ao longo do mandato
Melhorar a conservação do património edificado	<ul style="list-style-type: none"> • Proceder, na medida dos possíveis, a obras de conservação e pintura, eliminação de infiltrações de água das chuvas, que estão a danificar algumas divisões dos edifícios. • Dar continuidade ao estudo sobre a existência ou não de amianto nos edifícios do <i>campus</i> de Ponta Delgada e agir em conformidade. • Dar continuidade à reparação, substituição e/ou manutenção de todos os equipamentos presentes nos edifícios dos três <i>campi</i>, incluindo elevadores, 	Ao longo do mandato No primeiro ano do mandato

	plataformas, ar-condicionado, bombas de água, caldeiras a gás, extintores e grupos-geradores	Ao longo do mandato
Viver na Universidade os conceitos inerentes ao desenvolvimento sustentável, diminuindo a pegada ecológica	<ul style="list-style-type: none"> • Propor e apoiar iniciativas que garantam a sustentabilidade física, ambiental e econômica da Universidade, tais como, por exemplo, publicar o Relatório de Sustentabilidade, Organizar Ciclos de Conferências e/ou Cursos Breves de Educação Ambiental e Educação para a Sustentabilidade e promover concursos de Sustentabilidade para os <i>campi</i>. 	Ao longo do mandato
Pugnar pela criação de uma universidade mais sustentável e amiga do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a monitorização do trinómio Recolher/Reciclar/Reutiliza. • Dar continuidade ao cumprimento da lei vigente, que impõe à UAc a obrigatoriedade da implementação e manutenção dos requisitos básicos de segurança, saúde e ambiente em laboratórios. 	Ao longo do mandato
Estudar o Desempenho e Eficiência Energética dos edifícios e desenvolver esforços na melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a viabilidade da instalação de painéis solares térmicos a novos equipamentos (e.g., ar-condicionado, lâmpadas LED), o que beneficiará diretamente a redução de custos com a fatura energética. • Desenvolver esforços para a possibilidade de instalação de painéis fotovoltaicos. 	No primeiro ano do mandato Ao longo do mandato

1.4. Visão cultural para a UAc, numa relação com as cidades e a Região

Objetivos	Medidas de Ação	Metas
Afirmar uma Universidade Cultural aberta à cidade, ao arquipélago e ao mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar um sistema de conferências ao longo dos anos letivos, envolvendo todas as áreas da UAc, com convite a toda a comunidade local, onde as mesmas forem realizadas (em regime presencial ou sob a forma de <i>webinars</i>). • Otimizar a parceria com o <i>American Corner</i> para promover conferências, debates, oficinas pedagógicas, etc. • Acolher iniciativas culturais de relevo científico. • Promover o lançamento de livros e outras iniciativas culturais na UAc. • Voltar a dinamizar os congressos e outras iniciativas científicas na UAc. • Otimizar o excelente trabalho musical das Tunas em concertos e saraus musicais, abertos à comunidade. 	Ao longo do mandato

<p>Promover as artes e as letras, numa ótica de intergeracionalidade de talentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover concursos de fotografias ou outras artes na Universidade. • Estimular e apoiar os grupos cénico da UAc e os grupos musicais, promovendo a interação de gerações, no cruzamento por exemplo do Coro “Vozes ao entardecer”, na sua interação com os restantes grupos musicais da Universidade, incluindo o Grupo de Fados. • Pugnar para apoiar, na medida do possível, exposições de pintura, arquitetura ou outra manifestação artística na UAc. • Promover tardes/serões de poesia na UAc, unindo a Academia Sénior, a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e os núcleos dos estudantes. 	<p>Ao longo do mandato</p>
--	--	----------------------------

1.5. Visão estratégica para o Ensino

Objetivos	Medidas de Ação	Metas
<p>Dar condições aos docentes para desenvolvimento de carreira e envolvimento nos cargos de gestão intermédia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover, sempre que possível, e em coordenação com as faculdades, o gozo de licenças sabáticas semestrais para o desenvolvimento de projetos de natureza científica e incentivo ao aumento da publicação. • Valorizar os cargos não remunerados, tais como Diretores de Curso, Coordenador de Mobilidade, Coordenador de Departamento ou de Centro de Investigação, atribuindo uma hora letiva por semana, para apoio aos estudantes ou às funções administrativas. 	<p>Depois do segundo ano de mandato</p>
<p>Revitalizar o Departamento de Oceanografia e Pescas (DOP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar o corpo docente do DOP para garantir a oferta formativa de 2.º e 3.º Ciclos, numa área consagrada da UAc e com enorme potencial. 	<p>Até ao terceiro ano do mandato</p>
<p>Consolidar a oferta formativa, de acordo com o DL 112, de 14 de dezembro, de 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a abertura de concursos para professores associados e catedráticos e para progressão nas carreiras, como garante da oferta dos cursos, dos diferentes ciclos de estudo, já existentes e acreditados. • Abrir concursos para promoção das categorias de professor coordenador e coordenador principal para assegurar os cursos da Ensino Politécnico. • Repensar a estabilização/racionalização da oferta letiva, que se exige de excelência, acrescida de novos cursos de 2.º e 3.º ciclos, por associação com outras academias, de preferência internacionais. 	<p>Primeiro ano do mandato</p>
<p>Garantir a sustentabilidade dos cursos que estão em risco, de acordo com as</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar as licenciaturas através do reforço do Quadro Docente nas áreas de: <ul style="list-style-type: none"> a) Gestão 	<p>Até ao segundo ano do mandato</p>

<p>exigências da A3ES</p>	<p>b) Medicina (Preparatórios) - três professores auxiliares (medida negociada com o Governo Regional dos Açores);</p> <p>c) Serviço Social;</p> <p>d) Relações Públicas e Comunicação;</p> <p>e) Enfermagem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a todo o tempo outras situações que possam surgir, procurando garantir as condições para que se “faça Escola”. 	
<p>Repensar a oferta letiva e a sua atratividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inovar a oferta letiva. • Expansão da oferta formativa nos diferentes níveis de ensino, alcançando novos públicos regionais, nacionais e internacionais. • Criação de novos cursos de licenciatura, tais como: <p>Ensino universitário</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lic. em Inglês <i>Ocean Science</i> (S. Miguel/Horta); ○ Lic. Educação Física e o Desporto; ○ Lic. Gerontologia Social; ○ Preparatórios de Nutrição (Angra); ○ Licenciaturas em Ensino, em função das necessidades da RAA; ○ Reabrir a Licenciatura em Tecnologia Alimentar; ○ Repensar a formação na área da Gestão no <i>Campus</i> de Angra; ○ Vários mestrados consoante as necessidades da RAA e outros, a estudar com as Faculdades. <p>Politécnico</p> <p>Escola Superior de Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mestrados profissionalizantes (especialistas); ○ Repensar o modelo existente para a oferta letiva. <p>Escola Superior de Tecnologias</p> <p>Existe possibilidade de desenvolvimento, por exemplo, nas áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ CTESP de Agropecuária; ○ CTESP de Auxiliar de Veterinária; ○ CTESP Técnico de Farmácia; ○ CTESP Viticultura e Enoturismo. 	<p>Ao longo do mandato</p>
<p>Formação não conferente de grau</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver ofertas formativas não conferentes de grau adaptados às necessidades das entidades públicas e privadas (e.g., cursos de especialização e formação avançada). • Pós-graduações, cursos de verão e cursos breves, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> a) Pós-Graduações em Direito (parceria); b) Pós-Graduações em Ambiente; 	<p>Ao longo do mandato</p>

	<p>c) Pós-Graduação em outras áreas depois de uma reflexão com os presidentes das Faculdades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos breves de verão em inglês nos nossos laboratórios naturais (e.g., biodiversidade insular, vulcanologia, tecnologia e mar, ciências agrárias) 	
Implementar medidas para o aumento do número de estudantes e o aumento das receitas	<ul style="list-style-type: none"> • Ativar as parcerias com as universidades da Macaronésia. Nestas, estreitar relações com a Universidade da Madeira numa identidade atlântica. • Implementar o regime <i>b-learning</i>, imprescindível numa academia insular e atlântica, acrescidos da oferta de unidades curriculares lecionadas em inglês, enquanto estratégias para garantir maior atratividade para os estudantes internacionais. • Ir progressivamente preparando as condições para o ensino à distância. • Deslocalizar cursos que possam ocorrer noutros <i>Campi</i> com o regime <i>b-learning</i> e com a participação de docentes locais em moldes a estudar. • Apostar nos cursos não conferentes de grau, como forma de prestar um serviço à Região e de aumentar as receitas próprias. • Aumentar a oferta formativa de cursos de verão, em inglês, no DOP e em parceria com o OKEANOS. • Promover um pacote de oferta formativa de requalificação de ativos. 	<p>Primeiro ano de mandato</p> <p>Ao longo do mandato</p>
Preparar e implementar o ensino à distância, no contexto de uma estratégia de evolução para o digital	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar o protocolo com a Universidade Aberta para a formação do corpo docente e/ou para parcerias de formação letiva. • Retomar a criação das condições para a formação dos professores para o ensino à distância. • Criar um laboratório de multimédia e imagem, para auxílio dos docentes na transformação dos conteúdos no ensino à distância. • Criar várias tipologias de salas de aulas (presencial, híbrida parcialmente à distância ou <i>LifeLabs</i>). 	Primeiro ano de mandato

1.6. Visão estratégica para a Ciência e a Inovação

Objetivos	Medidas de Ação	Metas
Otimizar os procedimentos de comunicação na UAc ao nível da Ciência	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a comunicação dentro da Universidade, trabalhando em estreita colaboração com os Centros de Investigação da UAc e envolvendo-os nos processos de tomada de decisão estratégica em I&D. 	Ao longo do mandato
Melhorar a captação e gestão de projetos, de modo que os recursos financeiros se tornem facilmente acessíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o acompanhamento da execução da despesa e da comunicação com os responsáveis pelos projetos, dando conhecimento das várias etapas dos processos. 	

e sejam geridos com eficácia e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar as competências e definir o papel dos dois serviços de apoio à investigação na UAc – a Fundação Gaspar Frutuoso e a direção de Serviços da Ciência (atual gabinete de projetos da UAc) • Atribuir competências, autonomia e responsabilidade aos técnicos de apoio aos serviços de Ciência, para auxiliar no processo de preparação de candidatura, inclusive nas questões administrativas e nos orçamentos. 	Primeiro ano de mandato
Fomentar uma maior ligação entre as unidades de I&D da UAc promovendo assim a multidisciplinaridade da investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma plataforma interna na mesma lógica da procura de parcerias para projetos. • Criação uma plataforma <i>online</i> para comunicar o trabalho dos Centros de Investigação em estreita colaboração com os respetivos gabinetes de comunicação. 	Primeiro e segundo ano de mandato
Criar pontes de inclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a ligação das unidades de investigação à incubadora de empresas, no sentido de a desenvolver. • Acolher os investigadores aposentados que pretendam continuar a desenvolver atividade de investigação na UAc. 	Primeiro ano de mandato
Preservar o espólio natural de investigadores	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a melhor forma de acolher/preservar o espólio de coleções naturais da UAc. 	Segundo ano de mandato
Abrir a Universidade dos Açores a colaborações com entidades várias que, nos Açores e no país, têm desenvolvido atividades de I&D	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer parcerias e/ou melhorar a colaboração já existente com entidades como o AIRCentre, a Associação RAEGE, futuro Tecnopolo MARTEC, NONAGON, TERINOV, etc. • Negociar a partilha dos nossos espaços laboratoriais com os investigadores desses centros de I&D, criando sinergias que potenciem a investigação científica aplicada. 	Primeiro ano de mandato
Responder ao grande desafio que é colocar a ciência e o conhecimento produzidos na UAc ao serviço da sociedade e da economia dos Açores	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar em iniciativas de comunicação de ciência para combater a fraca visibilidade das iniciativas de inovação e empreendedorismo da UAc e fomentar o apoio das empresas locais na qualidade de <i>Business Angels</i> a projetos de inovação e/ou <i>start-ups</i>. • Definir uma estratégia para a investigação científica na UAc, no âmbito do novo Quadro Comunitário de Financiamento (“Horizon Europe” 2021-2026) e da implementação da nova RIS3 dos Açores. • Contratar um consultor externo para avaliar o nosso posicionamento nos programas, e identificando as nossas fragilidades e necessidades de capacitação (como e em que 	<p>Ao longo do mandato</p> <p>Início de mandato</p> <p>Primeiro ano de mandato</p>

	<p>áreas podemos lá chegar, como nos temos de preparar em termos de gestão de projetos para podermos almejar ser coordenadores de projetos Europeus).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um Fórum, envolvendo a UAc, as Câmaras do Comércio, poder local e regional para perceber as reais necessidades dos diferentes sectores, para as quais a UAc possa dar resposta, nomeadamente na valorização dos recursos endógenos, na obtenção de produtos açorianos de excelência, etc. • Identificar sinergias nos sistemas de I&D estabelecendo parcerias para ajudar a promover a colaboração entre as várias entidades (e.g., empresas, indústrias, universidades). • Promover as parcerias com entidades ligadas à cultura, ao património e ao setor social e da saúde, e com a administração regional. 	<p>Início de mandato</p> <p>Primeiro ano de mandato</p>
<p>Encontrar formas de fixação de recursos humanos jovens na Região Autónoma dos Açores, nomeadamente nas cidades de fixação dos centros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Angariar fundos a partir do tecido empresarial regional (empresas e indústrias), Governo Nacional e Regional e mecenato, nacional e estrangeiro, por forma a atrair talentos nacionais e estrangeiros para a Região. • Procurar financiamento para Bolsas e/ou contratos suportados por Mecenaz, particularmente em áreas com grande potencial, mas ameaçadas pelo envelhecimento dos seus investigadores e/ou em áreas emergentes para a sustentabilidade da Região. • Maximizar as verbas regionais que venham a ser disponibilizadas para a contratação de investigadores, ouvindo as unidades de investigação. • Promover os laboratórios naturais (e.g., mar, vulcanologia, biodiversidade insular, sistemas de manejo animal em pastoreio todo o ano), que aliada à qualidade de vida nos Açores contribui para a captação de estudantes nacionais, Erasmus e internacionais e de professores de todo o mundo. 	<p>Ao longo do mandato</p>
<p>Preparar o Desenvolvimento de um ecossistema digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um ecossistema digital, recorrendo à: <ul style="list-style-type: none"> a) Formação, motivação e valorização dos esforços dos docentes na transformação digital das metodologias de ensino-aprendizagem. Neste domínio seria necessária a valorização em termos de distribuição de serviço docente, da lecionação de UCs com forte componente digital, bem como a formação dos docentes. 	<p>Ao longo do mandato</p>

	<ul style="list-style-type: none"> b) Reforço e atualização dos equipamentos facultados aos docentes para a realização destas tarefas. c) Renovação das salas de aula, com aposta na modernização dos equipamentos multimédia existentes. d) Criação estúdios de produção de conteúdos digitais. e) Desenvolvimento de <i>LifeLabs</i>, localizados nos diferente <i>campi</i>, centrados em conteúdos de <i>e-learning</i> temáticos e de acesso aberto. 	
Estimular a inovação e o empreendedorismo social	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar a realização de ações conjuntas de formação e investigação com as entidades externas. • Liderar a criação de competências especializadas nas áreas de especialização inteligente da Região Autónoma dos Açores, valorizando e notabilizando o conhecimento produzido nos centros de investigação da UAc, ao mesmo tempo que se auxiliam as empresas regionais a acederem a pareceres e certificações fundamentais para candidaturas de projetos de natureza competitiva. • Aferir as necessidades efetivas associadas à agenda de formação e inovação de cada área de especialização inteligente da região e face a estas promover formações a diversos níveis (personalizadas e dirigidas a organismos específicos ou abertas ao tecido económico no seu to 	Ao longo do mandato
Criar um Conselho de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximar os empregadores da Universidade através do Conselho de Inovação que contará com representantes das Ordens Profissionais, Câmaras de Comércio, Associações Empresariais e Sociais e membros externos do Conselho Geral da Universidade dos Açores. Este órgão terá como principal função identificar oportunidades de formação e alteração dos curricula para garantir a adequabilidade às necessidades do mercado e a inovação ao nível do ensino e investigação. • Realizar um concurso de ideias de negócio em parceria com as entidades que participam no Conselho de Inovação, para apoiar alunos que queiram participar no Concurso Regional de Empreendedorismo. • Apostar em projetos de investigação em formato <i>hot-spot</i>, com a participação de equipas multidisciplinares, visando promover a 	Primeiro ano de mandato

	inovação, criatividade e o fortalecimento das relações A2B (Academia to Business) no domínio do mar, da agricultura, da agroindústria e do turismo.	
Incentivar a produção de dissertações/estágios de segundo ciclo, elaboradas em estreita cooperação com instituições públicas e privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Criar mecanismos para que as empresas e organizações possam sugerir temas a trabalhar em projetos ou dissertações ao nível do segundo ciclo de ensino. 	
Otimizar o depósito de publicações no repositório	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a fomentar o depósito das publicações científicas dos investigadores no repositório da UAc, seguindo a política do OPEN ACCESS. 	Ao longo do mandato
Reforçar a qualificação dos investigadores	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a abertura de concursos para os investigadores coordenadores e investigadores principais. • Capitalizar o acordo com o Governo Regional dos Açores no domínio da contratação de <i>pos-docs</i>. 	No primeiro ano de mandato

1.7. Visão estratégica para os Não Docentes e Investigadores (Funcionários)

Objetivos	Medidas de Ação	Metas
Garantir um quadro do pessoal não docente e não investigador adequado às necessidades da UAc em áreas muito especializadas para o futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar na capacitação do pessoal especializado, especialmente na área de <i>marketing</i> digital, e com assistentes operacionais na área do ambiente e qualidade. • Otimizar as capacidades dos funcionários da UAc, realocando em função das suas motivações e necessidades das tarefas emergentes. 	Ao longo do mandato
Proporcionar Formação Contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar o corpo do pessoal não docente e não investigador de carreira, por via da vertente da formação planeada, através da frequência de ações de formação, quer internamente e quer noutras instituições, por via da mobilidade ou formação através de meios virtuais. 	Ao longo do mandato