

DA UNIVERSIDADE ABERTA À UNIVERSIDADE GLOBAL



CANDIDATURA A REITOR DA UNIVERSIDADE ABERTA

ADÉRITO FERNANDES MARCOS

PROGRAMA DE AÇÃO

E

CURRICULUM VITAE

Outubro de 2019

Conteúdo

INTRODUÇÃO	4
1.1 A candidatura	4
1.2 Os desafios do quadriênio: os eixos de intervenção	7
MISSÃO, VALORES E VISÃO	10
A Missão	10
Os Valores	11
A Visão	11
RUMO À UNIVERSIDADE GLOBAL EM LÍNGUA PORTUGUESA	12
EIXOS DE INTERVENÇÃO	16
E1 - PROMOVER A RESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL	16
<i>Linhas de ação</i>	17
A1 - Desenho, Negociação, Implementação, Acompanhamento e Monitorização do Contrato do Desenvolvimento Institucional	17
A2 - Alteração dos Estatutos e da Estrutura Orgânica da UAb	17
A3 - Reorganização da rede de instalações e espaços	18
E2 - REFORÇAR A QUALIDADE NO ENSINO E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA	19
<i>Linhas de ação</i>	20
A1 - Continuar a adequar e avaliar os indicadores de qualidade da UAb	20
A2 - Continuar e concluir o sistema interno de qualidade da UAb em estreita concertação com a A3ES	20
A3 - Continuar a fomentar o envolvimento institucional da UAb nas entidades e projetos e fóruns nacionais e internacionais de avaliação e de criação de políticas de qualidade do EaD	20
A4 - Reforçar os mecanismos de incremento da qualidade da docência e da satisfação do estudante	20
A5 - Reforçar a atividade do Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e <i>Elearning</i>	21
E3 - PROMOVER A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO CAMPUS ABERTO	21
<i>Linhas de ação</i>	24
A1 - Realizar a completa virtualização dos processos académicos, administrativos e financeiros	24
A2 - Desenvolvimento do portal UAb como meta-rede social imersiva	24
A3 - Desenvolvimento permanente de ferramentas de apoio ao processo de ensino-aprendizagem	25
A4 - Revisão e integração <i>web</i> completa de todo parque de aplicações informáticas de suporte à gestão da UAb	25
A5 - Desenvolver um sistema integrado de divulgação da oferta académica da UAb- com especial enfoque nos países da CPLP e da diáspora lusófona	26
E4 - PROMOVER O CRESCIMENTO EM ESCALA E A SUSTENTABILIDADE	27
<i>Linhas de ação</i>	28
A1 - Lançar o consórcio “Rede Global UAb”	28
A2 - Rever e relançar a oferta pedagógica primordialmente em associação no âmbito do consórcio “Rede Global UAb”	29
A3 - Consolidar o sistema integrado de contabilidade analítica de controlo orçamental	29

A4 - Fomentar o estabelecimento de um instituto de interface internacional na área das tecnologias educativas e <i>elearning</i>	30
E5 - REFORÇO E RENOVAÇÃO DO CORPO DOCENTE E DE APOIO PEDAGÓGICO	31
<i>Linhas de ação</i>	31
A1 - Promover um programa ativo de contratação de novos professores e de progressão de carreira	31
A2 - Promover um programa ativo de mobilidade nacional e internacional de docentes no âmbito do consórcio “Rede Global UAb”	32
A3 - Promover um programa ativo de recrutamento de tutores a nível nacional e internacional	32
E6 - PROMOVER A EXCELÊNCIA NA INVESTIGAÇÃO	33
<i>Linhas de ação</i>	34
A1 - Promover a integração orgânica e articulação da rede de centros de investigação e de polos a laborar na UAb	34
A2 - Reforçar as competências e âmbito de atuação do GAPID	34
A3 - Incrementar a aquisição de projetos de investigação e de desenvolvimento tecnológico de nível nacional e internacional	34
A4 - Incentivar a produção científica e artística de qualidade de cariz internacional	35
A5 - Promover uma política editorial ativa e concorrencial a nível internacional	35
E7 - PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO DA UAB	36
<i>Linhas de ação</i>	36
A1 - Promover ativamente um programa de reconhecimento de graus académicos no exterior, considerando a especificidade de cada contexto local	36
A2 - Promover ativamente o estabelecimento de acordos de dupla e múltipla titulação nacional e internacional	37
A3 - Promover a participação da UAb em redes internacionais de investigação e desenvolvimento, e associar os seus resultados às atividades educativas	37
A4 - Desenvolver programas de intercâmbio de professores, investigadores, funcionários e estudantes com universidades de referência no mundo, nomeadamente com universidades de ensino a distância	37
A5 - Promover a criação de uma comunidade académica global UAb	38
EIXOS TRANSVERSAIS	39
ET1 - PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR INSTITUCIONAL	39
ET2 - PROMOÇÃO CONTINUADA DA CENTRALIDADE DO ESTUDANTE	40
ET3 - PROMOÇÃO DE ELEVADOS PADRÕES ÉTICOS E HUMANISTAS	41
GOVERNO	43
<i>Pelouros ao nível de vice-reitorias</i>	44
VCR1 - DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	44
VCR2 - INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO	44
VCR3 - EDUCAÇÃO DIGITAL EM REDE	44
<i>Pelouros ao nível de pró-reitorias sob dependência direta do Reitor</i>	44
PR1 - INTERNACIONALIZAÇÃO	44
PR2 - QUALIDADE DE VIDA, ÉTICA E CULTURA	44
CURRICULUM VITAE	47

1.1 A candidatura

Ingressei na Universidade Aberta (UAb) em setembro de 2009 no seguimento de um concurso para uma vaga de professor associado, ato precedido de uma visita e extensas conversas tidas com os então dirigentes da universidade acerca do elevadíssimo potencial de desenvolvimento científico e pedagógico que o ensino a distância (EaD) *online* permitia augurar. Logo no ano seguinte assumi a direção do Departamento de Ciências e Tecnologia, por um mandato, depois a presidência do Conselho Científico, por dois mandatos, para além de outras funções institucionais tais como a criação e coordenação de oferta pedagógica (ex. Doutoramento em Média-Arte Digital; Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais), angariação de projetos de investigação e a respetiva criação de equipa, entre outros, que me **proporcionaram oportunidades de intervenção e conhecer profundamente a universidade, as pessoas** que a constituem, a **forma de viver a academia, os problemas, desafios e sucessos**, a sua ligação ao meio e o reconhecimento nacional e internacional, algo somente possível pelo **intenso trabalho realizado em grande proximidade**, primeiro com o **Reitor Carlos Reis** (já como diretor de departamento), mas sobretudo, com o **Reitor Paulo Dias**, particularmente quando na qualidade de diretor de departamento e de presidente do Conselho Científico, ou enquanto um dos raros professores catedráticos da Universidade Aberta; seja também pelo contacto constante com os restantes órgãos de governo e serviços (por exemplo, a presidir a provas de doutoramento; a júris de concurso para contratação de professores, como avaliador do desempenho docente, como investigador e coordenador de projetos, etc.); ou ainda, na coordenação de um polo de centro de investigação, de projetos nacionais e internacionais, entre muitos outros. Pelo intenso



trabalho realizado **considero-me hoje um conhecedor profundo da Universidade Aberta e do seu papel atual e potencial em Portugal e no mundo.**

Apresentar esta candidatura representa ainda uma forma de responder, estou certo, aos anseios de muitos intervenientes na vida universitária, sejam estes estudantes, ex-estudantes, funcionários, docentes, ou mesmo parceiros de projeto.

Encontramos no limiar de uma nova fase da vida da Universidade Aberta, seja porque o Ensino a Distância se encontra em grande expansão em todo mundo, bastando para tal recordar o crescimento à taxa de dois dígitos que se verifica no Brasil desde há 3-4 anos a esta parte (Forbes Brasil, 2019)¹, seja porque a recente regulamentação publicada em Portugal (decreto-lei n. 133/2019 de 3 setembro - Regime Jurídico do Ensino Superior Ministrado a Distância - RJESMA)) que estabelece as regras basilares para o desenvolvimento da oferta pedagógica neste regime de ensino, ainda que dando preponderância à oferta em associação e/ou consórcio, traz novos desafios à Universidade Aberta.

Neste contexto, o desempenho da Universidade Aberta tem de ser coletivo, cabendo ao Reitor **convocar e congregar toda a academia**, estabelecendo pontes de diálogo e de responsabilização, de partilha e de transparência nas tomadas de decisão para que toda a Família UAb possa acompanhar, compreender e participar nas opções tomadas e a tomar. Importa reforçar aqui a **democraticidade interna**, em que a **diferença de opiniões seja acarinhada** em que a construção de consensos com base no debate seja uma realidade constante. Neste sentido, a possível ausência de consenso não poderá ser nunca considerada sinónimo de conflitualidade.

¹ <https://forbes.uol.com.br/negocios/2019/03/educacao-a-distancia-um-modelo-que-so-cresce/>



Na vertente externa importa criar laços de **cooperação institucional com as universidades e institutos nacionais e internacionais**, do regime presencial ou nossas congêneres, algo que dificilmente se fará pela via da sobrançeria argumentativa (e errónea) que afirme a UAb como a única detentora de competências no ensino superior ministrado a distância, mas sim por via do **diálogo franco e aberto que resulte em soluções de parceria genuinamente do tipo ganho-ganho**. É preciso que os nossos futuros parceiros compreendam e aceitem as vantagens de oferecer cursos em EaD em colaboração com a UAb, **pois juntos seremos mais fortes**.

Levarei comigo para o cargo de Reitor os princípios com que sempre me pautei ao longo da vida: **sentido de serviço, promoção do bem-comum, da ética, do rigor, da transparência e do respeito por cada pessoa**; o modo como atuei sempre em todos os cargos que desempenhei, nacionais e internacionais, será o modo de atuação ao longo do mandato do cargo a que me candidato.



1.2 Os desafios do quadriênio: os eixos de intervenção

O quadriênio 2019-2023 abarcará necessariamente um esforço primeiro na conformação da Universidade Aberta ao novo regime jurídico do ensino a distância num processo que, partindo do domínio interno e orgânico do próprio modelo de universidade e de como esta se organiza, abarca a relação com as restantes instituições de ensino superior nacionais e internacionais potenciais parceiras na criação de oferta pedagógica em rede. Neste processo destaca-se a **negociação do contrato de desenvolvimento institucional**, o instrumento basilar para atingir a sustentabilidade financeira da Universidade Aberta, fator fundamental para o seu crescimento e expansão futura a nível nacional e internacional.

A Universidade Aberta deverá **abrir-se a novas e inovadoras formas de colaboração**, desenhando e implementando **oferta em rede com parceiros nacionais e internacionais**, especialmente do espaço dos países de língua oficial portuguesa com destaque para o Brasil, tendo em vista a criação de escala onde a meta dos 50.000 alunos deverá ser um desiderato institucional a atingir no período de uma década. Neste âmbito deverá ser dada continuidade e reforçado o **consórcio com a Universidade de Coimbra, abrindo-o à entrada de novos parceiros nacionais e internacionais** que conosco relancem o ensino superior ministrado a distância para todo o mundo de língua portuguesa.

A nível interno deverá ser dada continuada às linhas de ação da qualidade do ensino e inovação pedagógica, chaves do nosso sucesso como universidade; do projeto estratégico Campus Aberto para transformar a UAb em uma verdadeira universidade virtual altamente eficiente e desburocratizada; assim como colmatar a questão da progressão de carreira e a contratação de novos professores, um problema premente face ao envelhecimento do corpo docente; e ainda reforçar o vetor da qualidade da investigação e da internacionalização da UAb, também para além do espaço da CPLP (Comunidade de Países de Língua Portuguesa).

Em linhas gerais o meu programa de ação assenta nos seguintes eixos de intervenção que considero essenciais:

1. **Promover a reestruturação institucional** para acomodar as determinações e os desafios colocados pelo RJESMA ao nível da colaboração em consórcio nacional e internacional.
2. **Reforçar a qualidade no ensino e inovação pedagógica** visando a excelência da oferta educativa seja esta individual ou em associação e/ou consórcio nacional / internacional.

3. **Promover a implementação do projeto Campus Aberto** visando a completa virtualização de processos para o combate à burocracia, simplificação de processos e a aquisição de elevados ganhos de eficiência.
4. **Promover o crescimento em escala e a sustentabilidade** visando o desenvolvimento e a expansão internacional da Universidade Aberta.
5. **Reforço e renovação do corpo docente e de apoio pedagógico** visando atingir 50% de professores catedráticos e associados; acomodação de docentes em mobilidade nacional e internacional; e a plena integração dos tutores.
6. **Promover a excelência na investigação** potenciando a colaboração em rede nacional e internacional.
7. **Promover a internacionalização da UAb** potenciando o estabelecimento de colaboração institucional bi- e multilateral em educação, ciência e tecnologia que se instancia como uma rede global UAb.

Estes 7 eixos cruzam-se com os seguintes que são transversais:

1. **Promoção do bem-estar institucional** para que todos aqueles, sem exclusão, que integram a comunidade académica se sintam valorizados e parte integrante do projeto UAb, e nesta se promova a dignidade das pessoas e da qualidade de vida nos seus espaços.
2. **Promoção continuada da centralidade do estudante.**
3. **Promoção de elevados padrões éticos** em toda a atividade académica.

Estou convencido de que as concretizações dos eixos de intervenção identificados relançarão a Universidade Aberta no concerto das universidades portuguesas, ao mesmo tempo que irão catapultá-la para uma intervenção efetiva internacional numa rede de parcerias espalhada pelos quatro cantos do mundo de expressão portuguesa, assumindo uma verdadeira dimensão universal. Daí o lema **“Da Universidade Aberta à Universidade Global”**.

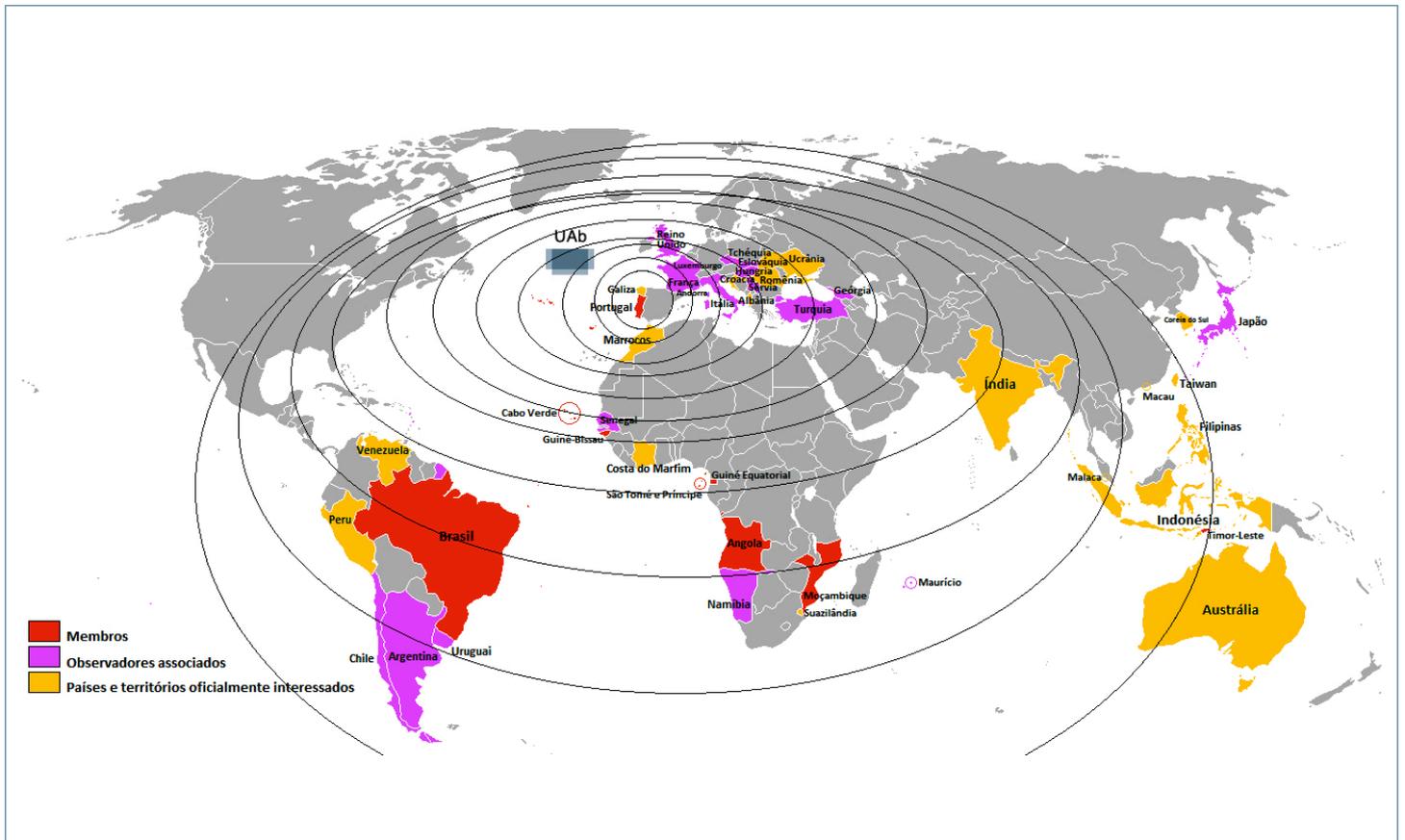


Figura 1. Espaço da CPLP (e da diáspora lusófona), alicerce da Visão UAb (261 milhões de falantes da língua portuguesa em 2018 (fonte: Observatório da Língua Portuguesa)).

Missão, Valores e Visão



A Missão

A Universidade Aberta é uma universidade pública de ensino a distância que integra a rede de ensino superior público portuguesa e que tem por missão (dos estatutos da UAb):

(...) a criação, transmissão e difusão da cultura, dos saberes, das artes, da ciência e da tecnologia, ao serviço da sociedade, através da articulação do estudo, do ensino, da aprendizagem, da investigação e da prestação de serviços.

Onde ainda se reforça que:

(...) a Universidade privilegia ainda atividades e intervenções no âmbito alargado e no quadro conceptual da educação a distância, bem como visando a aprendizagem ao longo da vida.

Ou seja, toda a atividade prevista neste programa de ação deverá conforma-se e contribuir ativamente para a prossecução da missão da Universidade.

Os Valores

A Universidade Aberta adota um conjunto de valores (Transparência, Credibilidade, Ética, Abertura e Inovação), também partilhados pelas demais Instituições de Ensino Superior, cuja extensão ou corolário importa aqui recordar, nomeadamente:

- **A Liberdade:** de criação científica, cultural e tecnológica.
- **O Rigor.**
- **A Responsabilidade Social.**
- **A Independência.**
- **A Valorização das Pessoas** (do Meio Ambiente).

Em complemento e extensão dos valores acima listados, a atividade do Reitor e de toda a Universidade deverá ser pautada por:

- **Respeito e valorização da diversidade.**
- **Busca da excelência e inovação.**
- **Resposta aos desafios** da sociedade portuguesa, da comunidade lusófona e do resto do mundo.
- **Democraticidade e participação.**
- **Estreita ligação com a comunidade envolvente**, a nível nacional e internacional.

A Visão

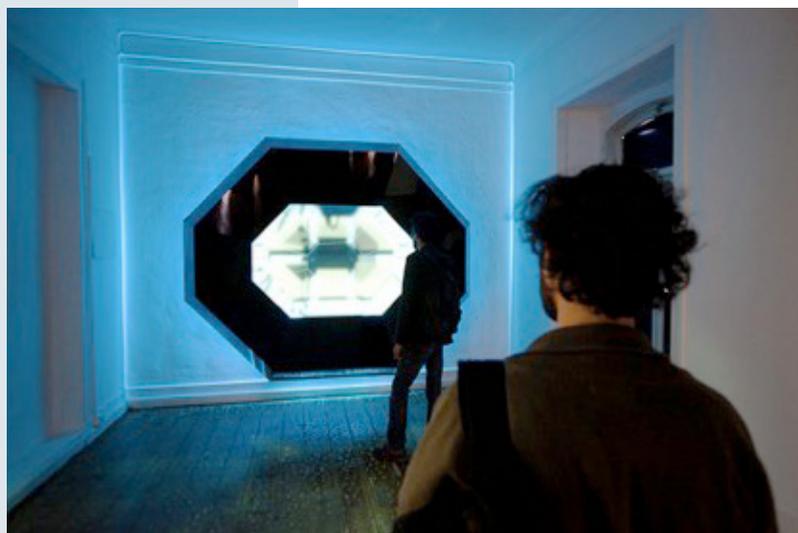
Qualquer visão para a Universidade Aberta indica um caminho a seguir, um desiderato maior a alcançar após um determinado período de tempo, que implica um percurso a realizar no médio e longo prazo, uma caminhada coletiva liderada pelo Reitor, num processo participativo, o qual será aberto após a eleição.

Assim, apresento aqui a minha proposta de Visão, um vislumbre que não se pretende definitivo, mas como um quadro ainda incompleto, uma base de partida estruturante para a definição da **Visão para a Universidade Aberta:**

Visiono a Universidade Aberta como universidade global em língua portuguesa, de educação a distância e em rede; de investigação e transferência de tecnologia, cultura e artes; adotando os mais elevados padrões de excelência pedagógica e científica; sendo a cabeça visível de uma rede internacional de parcerias; afetando uma média-grande escala (50 mil a 100 mil alunos); com representações locais em todo o mundo na forma de Centros Locais de Aprendizagem, Delegações ou outros; gozando de robustez financeira; constituindo-se como uma comunidade em rede, uma grande Família UAb, onde imperam os valores éticos e humanistas; promotora do desenvolvimento económico e social tanto em Portugal como no Mundo Lusófono.

Plenamente consciente de que a visão apresentada será implementável apenas no decurso de mais que um mandato reitoral, ela constitui um indicador de orientação, motivador de partilha, para a concretização deste programa de ação.

Rumo à Universidade Global em Língua Portuguesa



A procura do ensino superior medido em percentagem da população estudantil sobre o total da população em idade normal de frequência deste **ciclo de ensino tem vindo a crescer em Portugal nas últimas duas décadas**, mesmo considerando um pequeno interregno ocorrido entre 2011 e 2015. Essa percentagem é definida como taxa bruta de escolarização no ensino superior (TBSP), cujo

valor atual é de 50,2%. A TBSP diminuiu de 55% para 48,1% entre 2011 e 2015, em pleno período da crise económica vivida em Portugal (dados da DGEEC)¹. Ou seja, ainda que estes valores se reportem ao ensino superior presencial (os números da UAb ficam subsumidos nos números das restantes universidades) podemos afirmar que caminhamos positivamente para um **aumento gradual do número de alunos em Portugal**.

Se nos reportamos ao resto do mundo, com destaque para o Brasil, Turquia, ou ainda a Índia, Estados Unidos da América, Coreia do Sul, Austrália, entre outros, o crescimento do número de estudantes matriculados no **ensino superior a distância tem vindo a crescer na última década à taxa de dois dígitos**². A nossa congénere espanhola, por exemplo, a Universidade Nacional de Educação a Distância (UNED), mantém um admirável número de estudantes a rondar os 180.000, ainda que sem ausência de problemas estruturais, o que necessariamente nos faz refletir acerca da situação atual da **UAb que mantém cerca de 10.000 alunos**.

¹ <http://www.dgeec.mec.pt/np4/estatglobal/>

² "Open and Distance Education in Australia, Europe and the Americas - National Perspectives in a Digital Age", Adnan Qayyum, Olaf Zawacki-Richter (Eds.), Springer, 2016, ISBN: 978-981-13-0297-8, <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0298-5>

Há cerca de quatro décadas Martin Trow³ estabeleceu uma tipologia do crescimento do ensino superior, dividido em três fases: elite, massas e universal. O critério baseava-se essencialmente na TBSP, nomeadamente, se este estivesse abaixo de 15%, indicava um ensino superior de elites; situando-se até 50%, um ensino de massas; e acima de 50%, um ensino universal.

A universidade é ainda e sempre dominada pelo modelo de elites quando a tendência já é construirmos as condições para o ensino universal, o que implica uma articulação em rede entre os sistemas de ciência, tecnologia e ensino superior para encontrar complementaridades e explorar (ou potenciar) novos nichos em áreas a exigirem formação profissional e ao longo da vida.

A Universidade Aberta encontra-se numa posição absolutamente privilegiada para ajudar a construir esse sistema universal do ensino superior pela via da oferta flexibilizada e ministrada a distância ou mesmo em regime misto (presencial e a distância). Podemos mesmo afirmar que um tal sistema universal do ensino superior é somente atingível através da integração de oferta em EaD ou mista, única forma viável de responder às necessidades do mercado do trabalho e da população ativa indisponível (ou menos disponível) para um ensino presencial. Esta posição absolutamente ímpar sustenta-se pelo enquadramento legal e regulamentar oferecido pelo RJESMA.

³ "Higher Education and Its Growth", Martin Trow, chapter, book title "The Dream Is Over - The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education", Simon Marginson (Ed.), University of California Press, 2016. <https://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1kc6k1p.9>

Neste contexto, a **UAb pode e deve assumir a ambição de liderar** a construção do ensino superior universal em língua portuguesa apontando, para lá do território nacional, os países e territórios de língua portuguesa, perseguindo a Visão da Universidade Global conforme apresentado anteriormente.

No entanto, a UAb poderá somente ser considerada como uma universidade global, na verdadeira aceção da palavra, se chegar a públicos localizados em todo o mundo, mas em escala significativa, ou seja, **conseguindo atrair um número importante de estudantes em uma ordem de grandeza comparável com outras universidades de ensino a distância**, como por exemplo, a já referida UNED ou a Universidade Aberta da Catalunha (UOC) ou ainda a Universidade Aberta do Reino Unido (*Open University*). Importa aqui reforçar que **uma tal universidade global só será sustentável se oferecer ensino de elevada qualidade e inovador** assente em soluções digitais e pedagógicas que se encontrem em constante aperfeiçoamento e que vão ao encontro dos anseios e necessidades dos diferentes públicos.

Face à reduzida dimensão da UAb em número de docentes e funcionários, para além das infraestruturas a exigirem uma redefinição e racionalização para suportar uma operação virtual em escala (superior a 20.000 alunos), o único caminho possível para uma operação globalizada passa por **juntar esforços em associação e parceria com outras universidades nacionais e internacionais** interessadas em lançar oferta em EaD para públicos nos países e territórios de língua portuguesa. Em conjunto estabeleceremos uma entidade em rede, que atue em força como um corpo coeso, como **uma universidade global de língua portuguesa**.

Neste processo, três fases que se interligam poderão ser definidas da seguinte forma:

- 1) **Interna na UAb:** criar as condições infraestruturais e orgânicas para acomodar o crescimento em escala e o funcionamento em consórcio nacional e internacional.
- 2) **Nacional no concerto das restantes Instituições de Ensino Superior (IES):** promover o contacto e a negociação com as instituições interessadas em participar no projeto de rede global EaD da UAb e que venham a integrar o respetivo consórcio ou com este estabelecer relações privilegiadas.

- 3) **Internacional no concerto das IES dos países e territórios de língua portuguesa:** promover de igual forma o contacto e negociação tendo em vista o alargamento da rede global UAb com eventual adesão formal ao respetivo consórcio ou com este estabelecer relações privilegiadas.

A Universidade Aberta pode e deve ambicionar vir a ser uma verdadeira Universidade Global, um processo complexo e multifacetado, que exige uma liderança forte do Reitor, que congregue toda a comunidade académica, que afete capacidade negocial para chegar a compromissos institucionais com a Tutela e com a rede de IES, enquanto se reestrutura a orgânica fundacional da própria universidade. Esse é o compromisso que assumo nesta candidatura que faz jus ao lema **“Da Universidade Aberta à Universidade Global”**.

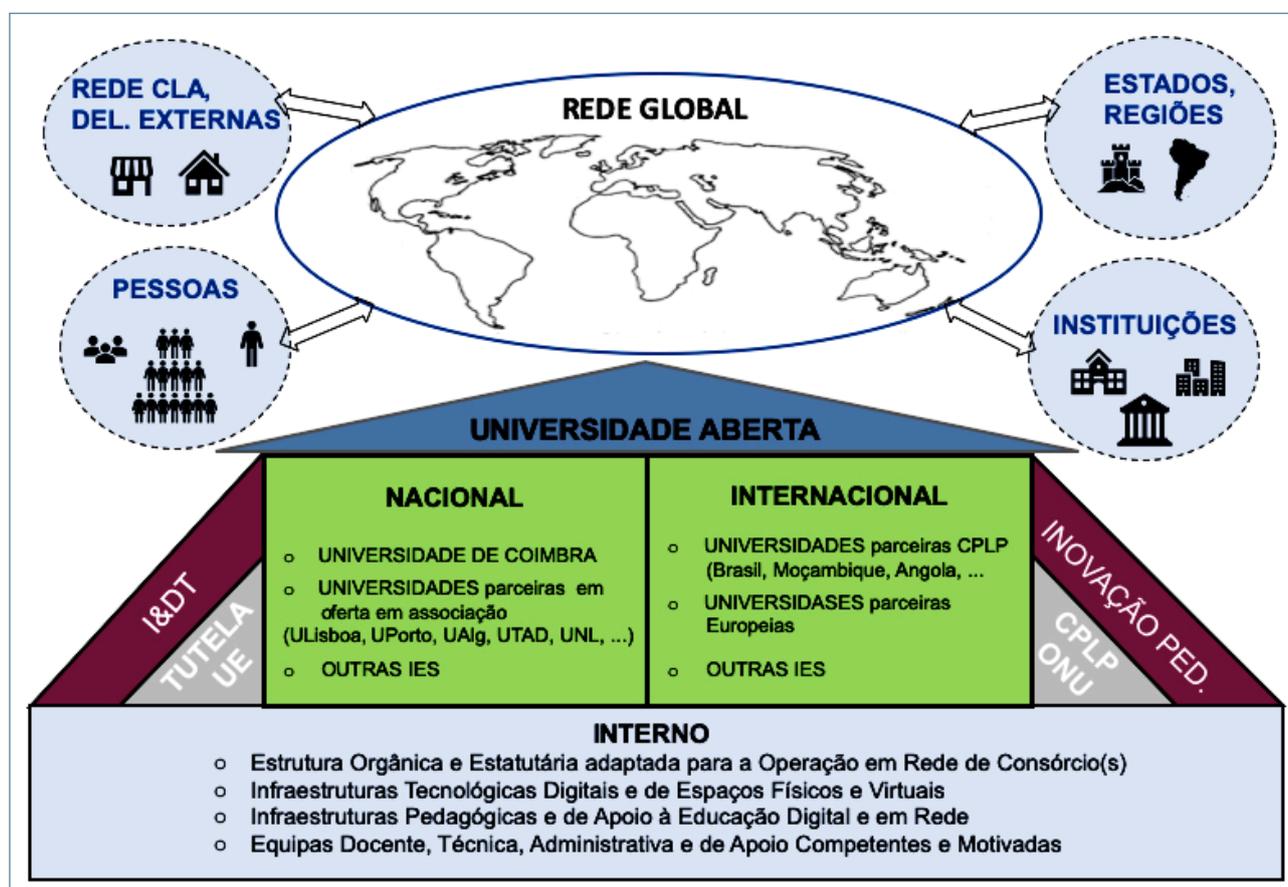


Figura 2. Arquitetura da Universidade Aberta (Global).



Vídeo: "O que é uma Universidade Global?"



Vídeo: "Quem é o estudante da Universidade Global?"



Vídeo: "O que é a Rede Global de Ensino Superior a Distância?"

Eixos de intervenção



E1 - PROMOVER A RESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL

O recentemente publicado Regime Jurídico do Ensino Superior Ministrado a Distância estabelece as regras para o desenvolvimento de oferta pedagógica em Portugal neste regime, onde se **confere um papel central à UAb** (artigo 17º) enquanto se atribui preponderância à colaboração académica **em associação e/ou consórcio nacional e internacional** (artigos 16º, 17º).

Se é certo que por via do artigo 5º (número 1) qualquer instituição do ensino superior (IES) pode oferecer cursos em regime de ensino a distância por si e sozinha; já pelo estipulado no número 2 do mesmo artigo 5º e ainda os artigos 6º, 15º e 17º, a oferta em EaD deverá ser predominantemente realizada em **associação com outras IES nacionais ou internacionais**, adotando formas que se baseiem no percurso já realizado pela UAb na oferta em associação (ex. Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais em associação entre a UAb e o Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa), mas que importa repensar e **innovar para contemplar a colaboração internacional**.

A colaboração intensiva com outras IES nacionais e internacionais na criação e ministração de oferta em rede terá um efeito multiplicador no número de cursos oferecidos e/ou no crescimento em escala no número de alunos, impondo uma exigência no reforço da equipa docente própria da UAb assim como da reestruturação dos espaços físicos ao nível da rede de CLA (Centro Local de Aprendizagem), delegações e outros, a disponibilizar para a atividade docente, de investigação e de contacto com a sociedade civil.

Neste cenário, a Universidade Aberta deverá estar disponível, por uma questão de abertura a todos e a tratamento de equidade, para estudar a colaboração com toda e qualquer IES nacional e internacional que

conosco queira trabalhar. No entanto e por força da limitação de recursos próprios e por imperativos de posicionamento estratégico deverá **dar preponderância àquelas IES que melhores condições de parceria poderão oferecer** tanto em termos do prestígio e reconhecimento relativos que granjeiam, dos recursos que poderão disponibilizar como também do **potencial de angariação de estudantes** no espaço geográfico onde atuam, entre outros.

Ressalvam-se aqui, sem se querer ser exaustivo, as **universidades nacionais que colaboram já com a UAb** em oferta formal em associação, nomeadamente, Universidade de Coimbra, Universidade de Lisboa, Universidade do Porto, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade do Algarve e Universidade Nova de Lisboa. Podemos aqui ainda indicar outras IES que colaboram de forma próxima com a UAb, nomeadamente, Universidade Nacional de Educação a Distância (UNED, Espanha), Universidade Aberta da Catalunha (UOC, Catalunha, Espanha), Universidade de São José (China, Macau), Universidade de São Paulo (Brasil) ou Universidade Federal da Bahia (Brasil), entre outras.

Linhas de ação

A1 - Desenho, Negociação, Implementação, Acompanhamento e Monitorização do Contrato de Desenvolvimento Institucional

No âmbito do RGE SMA (número 1 do artigo 17º) é preciso preparar e conduzir a **negociação do Contrato de Desenvolvimento Institucional** (CDI). Este processo será conduzido por um grupo de trabalho (ou unidade de missão),

liderado pelo Reitor, que deverá integrar competências diversas ao nível jurídico, financeiro e académico, assim como membros representativos dos órgãos consultivos e de governo (conselhos científico e pedagógico, diretores de departamento e da UALV (Unidade de Aprendizagem ao Longo da Vida), ...) e da comunidade académica da UAb em geral (estudantes, funcionários, investigadores), assim como membros externos com reconhecidas competências na área da negociação e jurídico-administrativo.

Este grupo de trabalho (ou um seu subgrupo) será ainda responsável pelo acompanhamento e monitorização da implementação do CDI.

A2 - Alteração dos Estatutos e da Estrutura Orgânica da UAb

A atual estrutura orgânica da UAb deverá ser adequada para acomodar a operação de uma universidade virtual que colabora proximamente com um número relativamente elevado de outras IES, nacionais e internacionais, devendo, portanto, adotar uma organização interna que permita a participação destas entidades parceiras, assim como integrar órgãos que assumam a negociação e criação de novos consórcios ou reforço dos existentes; do cruzamento e partilha de recursos materiais e humanos; da mobilidade de professores e funcionários; ou ainda, da potenciação de investigação em parceria.

Neste cenário, a atual estrutura orgânica da UAb, sejam os departamentos, a UALV ou os diversos serviços, incluindo a rede de CLA e delegações, **deverão ser repensados** visando a **construção de uma universidade virtual, global e fortemente participada por várias e diversas IES nacionais e internacionais.**

A alteração estatutária e organizacional deverá ficar a cargo de um grupo de trabalho (ou unidade de missão), liderado pelo Reitor, para preparar o documento base e conduzir a negociação preliminar com a Tutela. Este grupo de trabalho deverá integrar competências diversas ao nível jurídico, financeiro e académico, ser de iniciativa do Conselho Geral, e integrar ainda membros representativos dos órgãos consultivos e de governo (conselhos científico e pedagógico, diretores de departamento e da UALV, ...) e da comunidade académica da UAb em geral (estudantes, funcionários, investigadores), assim como membros externos com reconhecidas competências na área do direito administrativo e da negociação.

A3 - Reorganização da rede de instalações e espaços

A rede de instalações e espaços disponíveis para a operação da UAb, nomeadamente a sua sede, delegações de Coimbra e Porto, rede de CLA carecem de uma reorganização visando a sua operacionalização plena à luz de uma Universidade Aberta virtual e global, com todos os seus processos desmaterializados.

O processo de reorganização deverá ser coordenado por grupos de trabalho criados para cada linha de ação específica, com um mandato claro, incluindo o de negociação com a Tutela, parceiros institucionais e/ou académicos e autarquias.

Eis as ações mais específicas previstas neste âmbito:

I. **A rede de CLA, delegações e espaços de apoio deverá expandir-se para todo o mundo**, para junto das comunidades de estudantes, onde a UAb está também presente por via de parcerias académicas

com IES locais. Esta expansão deverá ser realizada primordialmente através de acordos com parceiros académicos locais no sentido de se obter a máxima redução de custos. A virtualização de processos e a desmaterialização das provas académicas irá esvaziar paulatinamente o papel dos espaços académicos como locais para a realização de provas, pelo que importará relevar outras valências advindas da plena representação local da UAb que cada CLA ou delegação deverá assumir. O estudante, investigador ou mesmo o docente, entre outros, deverá poder encontrar nesses espaços **o local de estudo, de encontro e de partilha presencial**, fator essencial para o reforço do sentido de pertença a uma comunidade local e global (a Família UAb), assim como, obter a resposta a todas as suas questões administrativas e académicas, que não puderam ser respondidas por via digital através do campus virtual da UAb.

II. **A reconstrução do Palácio Ceia** constitui ainda (e sempre) um desiderato que urge cumprir. Importará, portanto, encontrar os recursos financeiros (próprios, do orçamento do estado, privados) e os parceiros adequados para desenhar uma solução arquitetónica e funcional que relance este espaço privilegiado da UAb como a sua sede histórica ainda que abarcando outras valências de índole cultural, artístico ou outras tais como de transferência de conhecimento e tecnologia. **É urgente reconstruir o Palácio Ceia** e recuperar a sua plena operacionalização.

III. **A expansão das instalações da UAb em Lisboa** representa uma necessidade premente, apesar da recente mudança

para o edifício localizado na Av. Almirante Barroso. Ou seja, a UAb deve dispor na Grande Lisboa, cidade da sua sede, em complemento aos espaços que aí dispõe, **espaços condignos para acolhimento de estudantes, investigadores e professores em mobilidade** (ex. doutorandos sanduiche, investigadores de pós-doutoramento, professores Erasmus), que se deseja venham a crescer em número, assim como salas de reuniões para estudantes, professores e equipas de projeto, ou ainda, espaços de gabinete para os professores da UAb, que confirmam uma dignidade que salões em regime aberto dificilmente proporcionam. Estas instalações adicionais deverão ainda permitir instalar condignamente a Associação Académica da UAb e a Associação Alumni assim como outras entidades a laborar no universo UAb. Estas instalações deverão ser negociadas com a Tutela para que algum dos vários edifícios do Estado localizados em Lisboa nos possa ser cedido a título gratuito. Foram já identificados três potenciais edifícios candidatos.

E2 - REFORÇAR A QUALIDADE NO ENSINO E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

A qualidade da oferta educativa e dos serviços e ferramentas de suporte da aprendizagem virtual constitui uma **condição fundamental e inadiável para o sucesso** da Universidade Aberta, virtual e global.

O desafio que a UAb enfrenta aqui é de natureza contínua e em constante resposta

aos anseios de estudantes e da atual sociedade digital cada vez mais exigentes de uma oferta que vá ao encontro das suas necessidades e que explore o potencial estado da arte das tecnologias digitais e da rede *web* global. O reforço da qualidade do ensino e inovação pedagógica representa indubitavelmente **o desafio nuclear da UAb para se preparar para o futuro do EaD na sociedade digital** da informação e do conhecimento, aqui com especial enfoque junto de todo o mundo lusófono.

O reforço da qualidade do ensino e inovação pedagógica implica quatro vetores de atuação que se interligam:

1. O estabelecimento e a **revisão permanente de indicadores e critérios** de (auto) avaliação.
2. A **investigação em *elearning* e educação digital** e a experimentação pedagógica visando a inovação nos modelos, nas práticas e nas ferramentas de suporte.
3. A **prática concreta em docência e sua monitorização** por parte dos docentes e pessoal de apoio (funcionários, tutores) tendo em vista a recolha de indicadores concretos em cenários reais de uso.
4. A **prática de (auto) avaliação sistematizada** visando identificar elementos para a melhoria permanente e a manutenção de elevados padrões de qualidade.

Neste âmbito é fundamental reforçar e expandir as competências e o âmbito de intervenção do Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e *Elearning* que deverá afirmar-se como um fórum reconhecido em Portugal e no mundo lusófono no domínio da qualidade em EaD.

Sem a qualidade no ensino e se não soubermos inovar na oferta pedagógica dificilmente poderemos augurar **atingir a plena sustentabilidade competitiva, científica e pedagógica no espaço do EaD globalizado**.

Uma frase conhecida do Professor Alan Tait, da *Open University*, Reino Unido, grande colaborador e amigo da UAb é clara neste âmbito:

O EaD deve situar-se na vanguarda da experimentação em tecnologia, em pedagogia e em organização académica, somente a qualidade não pode ser prejudicada.

Linhas de ação

A1 - Continuar a adequar e avaliar os indicadores de qualidade da UAb

Dar continuidade ao trabalho realizado no último quadriênio na avaliação, adequação e homogeneização dos indicadores de qualidade existentes na UAb, seja na oferta educativa, no processo pedagógico e na prestação de serviços, integrando-os em um sistema de informação específico de apoio à avaliação da qualidade.

Estes indicadores deverão reforçar a **integração do papel do tutor** no sistema de qualidade do ensino e abarcar as **especificidades da oferta educativa em associação** assente em equipas mistas nacionais e (potencialmente) internacionais; e ainda a **colaboração em rede na prestação de serviços e na investigação** no âmbito do consórcio internacional da UAb.

A2 - Continuar e concluir o sistema interno de qualidade da UAb em estreita concertação com a A3ES

Dar continuidade e concluir o trabalho realizado no último quadriênio para instalar um **sistema interno de qualidade na UAb conforme as recomendações emanadas da A3ES** (Agência de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior) aquando da última avaliação institucional. Este processo deverá ser levado a cabo por uma equipa constituída para o efeito, liderada pelo Reitor ou por membro da equipa reitoral com este pelouro, que negociará ainda com a A3ES a transposição do estipulado no RGESMA para o sistema de qualidade interno da UAb. Este sistema deverá ainda integrar ou interligar-se com outros mecanismos de gestão da oferta educativa nacionais, europeus ou do espaço da lusofonia.

A3 - Continuar a fomentar o envolvimento institucional da UAb nas entidades e projetos e fóruns nacionais e internacionais de avaliação e de criação de políticas de qualidade do EaD

Dar continuidade e reforçar ações de incremento do envolvimento institucional da UAb, incluindo dos seus professores, investigadores, alunos, em projetos e fóruns nacionais e internacionais que incidam na avaliação, criação de políticas e outros, no âmbito da qualidade do EaD. Será conferida prioridade, assim como, estímulo adicional à participação em organismos nacionais (ex. A3ES), europeus, da CPLP ou outros internacionais, assim como em projetos de investigação e desenvolvimento no domínio da qualidade do EaD.

A4 - Reforçar os mecanismos de incremento da qualidade da docência e da satisfação do estudante

Dar continuidade e reforçar os mecanismos de incremento da qualidade da docência e da sa-

tisfação do estudante implementados no último quadriênio, dando ênfase ao alargamento de **mecanismos de detecção de dificuldades** (ou potenciais problemas) ao nível do absentismo *online* de docentes e estudantes; de (potenciais) conflitos; de situações de **ausência de acompanhamento e apoio**, entre outros, para mais rapidamente se proceder a ações de recuperação, de melhoria e de acompanhamento. **Tornar em regra de ouro** o princípio de que qualquer pedido de estudante seja respondido no prazo limite de 48 horas.

Por outro lado, será dado seguimento e **reforçadas as medidas de incremento da resposta dos estudantes aos inquéritos de satisfação**, criando ainda formas inovadoras que permitam a sua participação no próprio processo de melhoria contínua da qualidade do ensino, algo que passará também pelo fortalecimento do envolvimento do Conselho Pedagógico em todo o processo. A avaliação da satisfação do estudante deverá reforçar a discriminação da atividade docente exercida pelos vários agentes, os docentes de carreira, docentes convidados e a ação dos tutores, para melhor se adequarem quaisquer medidas de melhoria (contínua) que devem ser monitorizadas pelo Conselho Pedagógico.

A5 - Reforçar a atividade do Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e *E-learning*.

Dar continuidade e reforçar as competências e as atividades do Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e *E-learning* alargando a sua participação por parte de representantes da comunidade académica UAb; assim como de todos os parceiros institucionais académicos da UAb que conosco colaboram em oferta conjunta em associação e/ou consórcio; e ainda de entidades reconhecidas nesta área na Europa e no espaço da CPLP.

O Observatório deverá evoluir para ter **representação interna ao nível da estrutura orgânica da UAb** e pautar-se para atingir um reconhecimento em todo o espaço europeu e da CPLP.

E3 - PROMOVER A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO CAMPUS ABERTO

À Universidade Aberta como universidade virtual impõe-se uma dinâmica permanente de transformação organizacional que transporte para um novo paradigma no estabelecimento da sua comunidade académica global constituída por pessoas localizadas em todo o mundo, que se relacionam entre si por qualquer meio da Internet, e com a instituição UAb, principalmente através do seu Campus Virtual. A relação com a UAb mediada pelo Campus Virtual quer-se ágil e completa.

Neste contexto foi criado (pelo despacho reitoral 87/R/2017) o grupo de trabalho para o projeto estratégico "Campus Aberto", grupo do qual faço parte com a responsabilidade da "Conceção e Planeamento Geral". As linhas gerais deste projeto foram apresentadas em 28 de junho de 2017 em sessão pública presidida pelo Reitor Paulo Dias, tendo-me como orador juntamente com o Pró-Reitor Vítor Rocio.

O projeto Campus Aberto visa a implementação plena de um espaço virtual alargado, que integre todos os serviços do Campus Virtual, mas expandindo-o para abarcar outros serviços de apoio ao visitante, ao ex-aluno, aos parceiros académicos e de investigação, enfim, a todos aqueles que sem serem parte explicitamente da comunidade UAb se interessem pelas suas atividades.

Dar continuidade ao Campus Aberto representa dar continuidade ao Campus Virtual, assegurando o desenvolvimento do espaço virtual da comunidade de alunos, docentes e não docentes no campus virtual, mas abrindo-o a todo o mundo.

É urgente que a UAb seja capaz de desenvolver e/ou adaptar de forma inovadora e eficiente os avanços mais recentes das tecnologias digitais ao seu processo de ensino-aprendizagem, em primeiro lugar, mas também a todas as atividades académicas, administrativas, financeiras, e ainda, de extensão universitária e de ligação à sociedade.

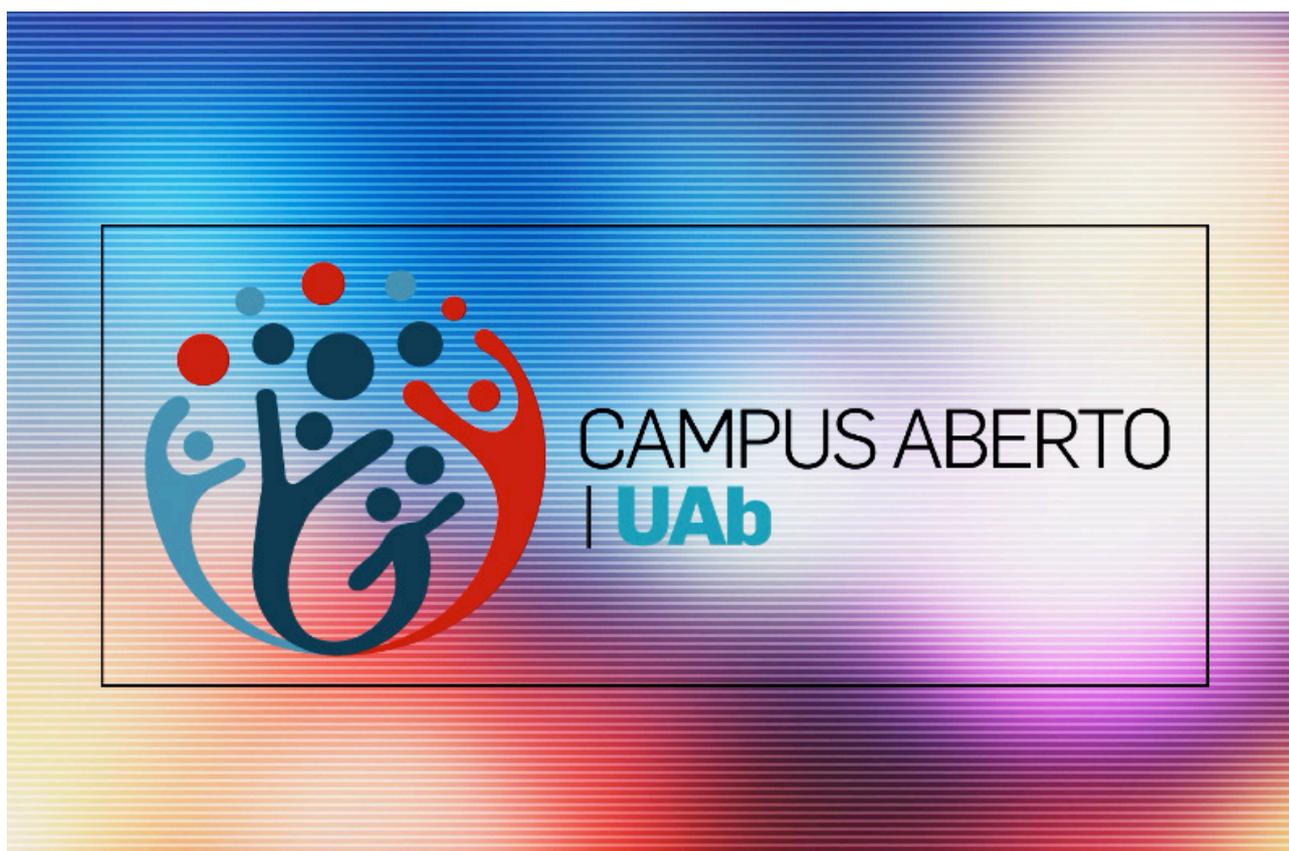
O estabelecimento (e reforço) de equipas de desenvolvimento, próprias da UAb ou em parceria nacional e internacional, capazes de programar novas aplicações informáticas ou de integrar / testar soluções existentes, que sejam sistemática e paulatinamente experimentadas em cenários concretos de EaD e no Campus Virtual da UAb para posterior integração real no portal Campus Aberto, incluindo a plataforma de *elearning* da UAb, será promovido ativamente com o objetivo de nos manter na linha da frente da inovação na área do *elearning*, da educação digital e da universidade virtual *latu sensu*.



Figura 3. Apresentação pública do projeto estratégico Campus Aberto (Palácio Ceia, 28 de junho de 2017).

Desta forma asseguramos que a UAb disponha de um campus virtual (aberto) acessível através do nosso portal, onde **qualquer visitante poderá realizar uma visita virtual que constitua uma experiência significativa, uma imersão nos seus projetos e história.** Desta forma também os estudantes, funcionários, investigadores e docentes, partes diretamente interessadas e envolvidas nas atividades da UAb, disporão de uma ampla oferta de ferramentas de apoio, que reforcem a qualidade do ensino-aprendizagem e de toda a atividade *online* seja esta de cariz pedagógico, administrativo ou financeiro, ou ainda de extensão universitária e de ligação à sociedade.

Para cada linha de ação específica neste eixo de intervenção será promovida a sistematização da angariação de recursos financeiros, para além daqueles disponíveis por via do orçamento do estado, através de projetos de investigação específicos, de modernização e desenvolvimento institucional, financiados a nível nacional ou internacional.



Vídeo de apresentação ao projeto estratégico "Campus Aberto".



Linhas de ação

A1 - Realizar a completa virtualização dos processos académicos, administrativos e financeiros

Um desenvolvimento fundamental para promover a transformação digital da Universidade Aberta é proceder à virtualização de todos os seus processos que impliquem não só a comunicação interna entre serviços e órgãos de governo e consultivos, mas sobretudo todos aqueles que integrem a comunicação com o exterior, especialmente com os alunos. Esta virtualização dos processos adota, portanto, tanto a perspetiva administrativa como académica ou financeira. Ao virtualizar os **processos, estes tornam-se acessíveis e acompanháveis online** pelas partes envolvidas a partir do interior da Universidade; ou de qualquer lugar do mundo com acesso à Internet, o que implicará um forte combate à burocracia, com elevados níveis de ganhos de eficiência e de transparência, já que

as partes interessadas terão conhecimento *online* do estado de andamento do seus processos, sem necessidade de contactarem os serviços para o efeito. A interação com os serviços será apenas a título extraordinário e apenas quando estritamente necessário.

As vantagens advêm não só da digitalização da informação, mas também da disponibilização de interfaces de controlo e informação (*dashboards*), no uso de mecanismos de *business intelligence*, ou recorrendo a agentes inteligentes, com a conseqüente desmaterialização e a redução (ou mesmo a eliminação) do uso do papel.

A2 - Desenvolvimento do portal UAb como meta-rede social imersiva

A presença da *web* faz-se hoje em dia essencialmente através das redes sociais. Basta atentarmos para os números referentes ao corrente ano: de acordo com a *Smart Insights*¹

¹ <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>

o número de utilizadores das redes sociais ronda 3,484 bilhões e 5,112 bilhões aqueles que utilizam regularmente o telefone móvel, ou seja, cerca de metade da população mundial está hoje presente nas redes sociais. Como tal, o campus virtual (aberto) da UAb, acessível através do seu portal, deverá proporcionar uma **visita virtual à Universidade explorando também o paradigma das redes sociais**.

Deverá ser desenhada e implementada uma interface modular e extensível, que adote a forma de uma meta-rede social, na perspetiva que possa abarcar várias redes sociais a suportar as diferentes comunidades virtuais de visita ao campus virtual da UAb, proporcionando ainda a imersão bi- e tridimensional.

Através da **meta-rede social imersiva** cada visitante poderá aceder às partes mais reservadas do campus, tais como a plataforma *elearning* ou a serviços académicos (desde que seja aluno, professor ou investigador ou outro, estando na posse de credenciais de acesso) ou ainda às partes públicas tais como repositórios históricos e documentais, provas académicas a decorrer, conferências e seminários, fóruns públicos, pontos de encontro com outros visitantes, entre muitos outros.

Nesta linha de ação integra-se ainda a melhoria contínua da componente de gestão do portal da UAb, especialmente considerando o Portal Académico do Estudante, no sentido de reforçar a agilização da gestão das páginas dos órgãos de governo e consulta, dos serviços, e outras.

A3 - Desenvolvimento permanente de ferramentas de apoio ao processo de ensino-aprendizagem

Deverá ser incrementada a programação de

novas aplicações informáticas ou de integrar / testar soluções existentes, que sejam sistemática e paulatinamente experimentadas em cenários concretos de EaD para posterior integração real na plataforma de *elearning* da UAb visando enriquecer e inovar o processo de ensino e aprendizagem.

Será atribuída prioridade ao desenvolvimento de aplicações nas seguintes áreas (lista não exaustiva):

- **learning analytics**, soluções de mineração e análise visual de dados de aprendizagem extraídos dos processos de ensino-aprendizagem e/ou plataforma *elearning* para diversos fins incluindo o apoio ao docente, monitorização da qualidade, etc.
- **tutores virtuais**, entidades virtuais inteligentes de apoio *online* ao aluno, dando continuidade ao projeto "Tutoria Virtual" e aos tutores Maria e João.
- **laboratórios virtuais**, ferramentas de experimentação e simulação *online* para as diversas disciplinas.
- **verificação virtual remota de identidade**, que permita autenticar o computador pessoal do aluno na rede virtual informática da UAb.
- **Serviço de VPN completo**, que permita o acesso remoto pleno a máquinas e serviços disponíveis na rede interna UAb por parte do professor, funcionário e investigador.
- **sala de exame virtual**, que permita a realização de provas de avaliação de conhecimento de forma completamente desmaterializada e a partir de computador certificado da UAb ou do próprio estudante.

- **aplicações de *deep learning***, que permitam formas expeditas de análise de dados específicos e gerais do Campus Aberto de apoio à decisão.
- ***learning factory***, soluções de fábrica de treino digital que permitam a configuração rápida, física e virtual, de espaços de treino de competências em áreas emer-

gentes e prementes (ex. introdução de tecnologias de Internet das Coisas nos espaços de trabalho).

- **prototipagem rápida de conteúdos didáticos**, soluções de composição ágil de conteúdos didáticos multimédia para enriquecimento dos espaços pedagógicos *online* dos cursos.



Vídeo de apresentação ao projeto “Tutoria Virtual”.

A4 - Revisão e integração *web* completa de todo parque de aplicações informáticas de suporte à gestão da UAb

A integração conjunta de todas as aplicações informáticas de suporte à gestão da UAb, para que todas possam comunicar entre si e partilhar os mesmos dados e a partir da *web*, é um passo fundamental para se atingir a racionalização informática, sem repetição / replicação de dados, e chegar a elevados níveis de eficiência nos vários processos de gestão.

Importa, portanto, dar continuidade à revisão de todas as aplicações informáticas à luz da referida integração e ainda da virtualização de

processos previsto na A1 deste eixo, para decidir acerca da sua continuidade no parque UAb ou da sua substituição por outra aplicação.

A5 - Desenvolver um sistema integrado de divulgação da oferta académica da UAb com especial enfoque nos países da CPLP e da diáspora lusófona

A divulgação permanente da oferta educativa da UAb e das suas atividades mais relevantes, tanto em Portugal como no mundo lusófono, requer abordagens especializadas que combinem as estratégias e os canais mais clássicos (portal *web*; *newsletter*) com técnicas mais avançadas de *marketing* digital.

Um **sistema integrado de divulgação que centralize a produção do conteúdo noticioso e a sua difusão pelos diversos canais digitais** será desenvolvido por forma a que se atinja também a sua plena articulação com os sistemas e as respetivas equipas de divulgação e *marketing* dos vários parceiros institucionais nacionais e internacionais que são parte da rede global UAb.

Neste âmbito será ainda promovida a criação de um **canal web de televisão** e outro **de rádio**, ambos com **programação permanente acerca da UAb e da sua rede global de parceiros**, com correspondentes locais espalhados por todos os cantos do mundo, uma ação conjunta da UAb e dos seus parceiros, com o contributo indispensável das associações representativas dos estudantes, AAUAb (Associação Académica da Universidad Aberta) e Alumni (Associação dos Antigos Alunos da Universidade Aberta).

E4 - PROMOVER O CRESCIMENTO EM ESCALA E A SUSTENTABILIDADE

Sendo a UAb uma universidade virtual de ensino a distância em rede não está limitada geograficamente a um determinado campus físico que imponha barreiras materiais ao seu crescimento em número de alunos. Em teoria, **o crescimento da UAb deveria ser somente demarcado pela nossa capacidade de prestação do serviço de ensino** face às áreas de saber e de especialização que dominamos e desenvolvemos. Na prática, sofremos das limitações advindas da estrutura pedagógica e dos recursos materiais e humanos cujo crescimento em escala também depende dos recursos disponibilizados pela Tutela e aqueles que formos capazes de angariar por via das

propinas, dos projetos e prestação de serviços especializados. Este cenário **configura um círculo vicioso em espiral** só quebrável pelo crescimento paulatino, mas estável, das receitas próprias, recursos essenciais para o reforço das condições de prestação do serviço de ensino ao nível da estrutura operacional e da contratação de recursos humanos e materiais fatores essenciais para acomodar com qualidade um crescimento significativo do número de alunos.

Neste âmbito, o Contrato do Desenvolvimento Institucional poderá vir a **constituir um excelente incentivo ao lançamento de uma dinâmica de crescimento em escala da UAb**. No entanto teremos de estar preparados e a trabalhar ativamente para quebrar o círculo vicioso acima referido, ou seja, a implementar ações de crescimento em escala que explorem a rede nacional e global de colaboração UAb ao abrigo do instrumento valioso que representa o RGESMA. Com efeito, o CDI dificilmente proporcionará todos os recursos, mas somente um incentivo de lançamento que se deseja substancial.

Ou seja, ainda que o financiamento público continue a constituir uma parte fundamental do orçamento da UAb, **é preciso concretizar um plano de financiamento estável**, a médio e longo prazo, com metas concretas de angariação de receitas próprias resultantes das propinas e dos projetos (de investigação, desenvolvimento, prestação de serviços). Será destas receitas próprias que obteremos o financiamento necessário para poder planear e desenvolver ações estratégicas de médio e longo prazo.

A UAb como única universidade pública portuguesa de ensino a distância possui um enorme potencial académico que lhe poderá permitir assumir um papel cimeiro e central na oferta em EaD para Portugal e o mundo

lusófono, na condição porém de que sejamos capazes de negociar e estabelecer **parcerias estratégicas** com as mais importantes universidades nacionais e internacionais de língua portuguesa para relançar, em rede e para todo o mundo lusófono, a sua oferta **pedagógica formal e em ALV**.

Especialmente os cursos de graduação e de pós-graduação existentes, bem como os de aprendizagem ao longo da vida deverão ser expandidos, para oferta em associação, como programas de desenvolvimento profissional, com **múltipla titulação no espaço da CPLP**.

Importa, portanto, rever o acordo de consórcio com a Universidade de Coimbra para o alargar a um **conjunto de universidades nacionais e internacionais que irão constituir o núcleo operacional da rede global UAb**. Estes parceiros poderão naturalmente vir a integrar a estrutura em holding da UAb através da participação nos seus órgãos de governo e consultivos. Abre-se, neste campo, um conjunto de oportunidades que a UAb deve explorar e valorizar, aumentando a sua escala de intervenção no âmbito de todo o espaço geográfico da lusofonia.

Neste quadro, será também analisada a oportunidade da criação de um **instituto de interface internacional para a investigação aplicada e a transferência de tecnologia** na área das tecnologias educativas e do *elearning* que permita lançar uma nova linha de geração de receita por via da realização de projetos e da prestação de serviços especializados em estreita parceria com o tecido empresarial.

Linhas de ação

A1 – Lançar o consórcio “Rede Global UAb”

Decorridos 4 anos após a assinatura do acordo de consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra (UC) é tempo de se fazer um balanço do projeto à luz dos pressupostos de partida e do contexto atual de futuro mais imediato no âmbito do RGE SMA.

Se hoje podemos constatar que o plano subjacente ao estabelecimento do consórcio UAb-UC, em termos de criação de oferta em associação, se ficou muito aquém da ambição inicial, podemos também afirmar que **a experiência realizada é valiosa para relançar este consórcio para uma dimensão alargada** abarcando um conjunto de universidades nacionais e estrangeiras que irão constituir o núcleo inicial do consórcio que denominamos **“Rede Global UAb”**.

No consórcio “Rede Global UAb” a UAb assumirá naturalmente um papel central pela sua vocação e missão, capaz de ajudar a construir soluções de ensino e formação em resposta às necessidades deste tempo presente, em estreita concertação com os parceiros nacionais e internacionais e em total respeito pela legislação e práticas locais de cada região ou país.

Um tal consórcio, pela sua natureza e alcance, estará em condições de prosseguir, de uma forma inédita, na defesa dos interesses de Portugal no mundo, com destaque para as seguintes linhas de ação específicas:

- I. **Assegurar a liderança e centralidade da UAb na oferta de ensino a distância em Portugal e no espaço da lusofonia**, que resulta da atividade em rede das

várias instituições que integram o consórcio e que reconhecem o papel especial da UAb.

- II. **Proceder à harmonização de políticas com as IES que integram o consórcio em matéria de EaD**, investigação científica e divulgação de conhecimento, atividade editorial e dos recursos pedagógicos, essenciais para o desenvolvimento e sustentação do consórcio a médio e longo prazo.
- III. **Desenvolver programas de intercâmbio de professores, investigadores, estudantes e funcionários no seio do consórcio**, que ajudem a criar uma verdadeira comunidade académica global UAb.
- IV. **Promover a realização de atividades conjuntas do consórcio com instituições de referência no mundo**, nos planos científico e cultural, que ajudem a criar uma verdadeira comunidade global de língua, dando-se aqui especial relevo à colaboração com a **Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa**.

A2 – Rever e relançar a oferta pedagógica primordialmente em associação no âmbito do consórcio “Rede Global UAb”

No âmbito do RGE SMA, a oferta em EaD deverá ser predominantemente realizada em associação com outras IES nacionais ou internacionais, sem prejuízo da UAb manter oferta ministrada isoladamente em áreas que venham a considerar-se vantajosas manter nesse regime.

Será realizada uma revisão **sistematizada de toda a oferta pedagógica da UAb**, formal e ALV, no sentido de fomentar a sua conversão para oferta em associação com uma ou mais IES que integram o consórcio, tendo em vista o reforço das competências de base e o **alargamento do espaço geográfico dos respetivos públicos-alvo**.

Em paralelo e complementarmente, será fomentada a criação de nova oferta em associação para fazer face a novos públicos e necessidades de formação tanto em Portugal como no espaço da lusofonia.

Todo este processo deverá ser conduzido em estreito diálogo com a Tutela e a A3ES pois constituirá parte do CDI.

Eis algumas linhas específicas a considerar nesta ação:

- I. **Promover um aumento substancial da oferta formativa em EaD em língua portuguesa**, em dupla ou múltipla titulação, que resulta da atividade concertada em rede das várias instituições que integram o consórcio.
- II. **Incrementar a capacidade para atrair estudantes de todo o mundo de língua portuguesa**, resultante do aumento da oferta em EaD em língua portuguesa e do reforço de divulgação conjunta no seio do consórcio.
- III. **Fomentar a criação de programas modulares profissionais ou académicos** que resultem da colaboração do consórcio com diversas entidades, empresas e a administração pública, tanto portuguesas como de outros países, que permita ir ao encontro das necessidades de formação em nichos específicos em Portugal ou no espaço da lusofonia.

A3 – Consolidar o sistema integrado de contabilidade analítica de controlo orçamental

Em qualquer momento da sua operacionalização a UAb, individualmente ou coligada no âmbito do consórcio “Rede Global UAb”, obrigar-se-á a manter um rigoroso controlo de gestão financeira, que permita manter sob vigilância constante a evolução da cada rúbrica de despesa para se poder antecipar eventuais desvios e, nestes casos, atuar em conformidade.

Os recursos disponíveis, sejam estes escassos ou abundantes, devem ser utilizados de forma eficiente, priorizando investimentos/custos face às necessidades imprescindíveis para assegurar a operação e aqueles investimentos classificados de estratégicos no plano de desenvolvimento a curto e médio prazo.

É assim fundamental consolidar o trabalho até aqui realizado no **estabelecimento de procedimentos e de um sistema de contabilidade analítica assegurando a sua integração web com os restantes sistemas de gestão**, no âmbito do projeto Campus Aberto, que funcione ainda como um instrumento de controlo orçamental da UAb e da atividade conjunta do consórcio, permitindo o estabelecimento de prioridades e a racionalização da despesa.

A4 – Fomentar o estabelecimento de um instituto de interface internacional na área das tecnologias educativas e elearning

A criação de um instituto de interface internacional vocacionado para a investigação aplicada e a transferência de tecnologia na

área das tecnologias educativas e do *elearning* é uma ambição da reitoria que finda agora o mandato, tendo-se chegado a criar um grupo de trabalho para estudar uma eventual solução no âmbito do programa de criação dos laboratórios colaborativos (despacho reitoral 158/R/2017).

A inovação pedagógica e os desenvolvimentos dos novos cenários para a educação digital constituem o **maior desafio que enfrentamos para construir a inovação nos ambientes de aprendizagem em rede**. A par da inovação pedagógica, o desenvolvimento tecnológico dos cenários e contextos emergentes das práticas da educação digital constitui a maior prioridade para a sustentabilidade da educação a distância na sociedade digital.

O instituto de interface deverá poder dar resposta as estas necessidades prementes adotando uma forma constitutiva de direito privado, sem fins lucrativos, devendo a UAb e o consórcio “Rede Global UAb” assumir uma parte substancial do seu capital associativo, em estreita parceria com o tecido empresarial a laborar nestas áreas tecnológicas.

Este **instituto deverá permitir um incremento significativo de aquisição de projetos participados pela UAb** contribuindo assim como uma fonte importante de receitas próprias. Chegar a atingir em receitas próprias (ou equiparáveis em bens de uso) a percentagem de 10-20% (ou até mais) do orçamento da UAb constitui um objetivo realista se nos compararmos com outros institutos de interface junto de outras universidades nacionais e internacionais (Universidade de Lisboa; Universidade do Minho; Universidade Técnica de Darmstadt, Alemanha).

E5 - REFORÇO E RENOVAÇÃO DO CORPO DOCENTE E DE APOIO PEDAGÓGICO

O corpo docente da UAb encontra-se relativamente envelhecido e na base da progressão da carreira, ou seja, a sua maior parte é constituída por professores auxiliares. De acordo com dados do Relatório de Atividades da UAb relativo ao ano 2018¹ (tabela 42, página 53), a UAb dispõe de **3 professores catedráticos, 13 professores associados e 102 professores auxiliares**, constituindo os primeiros apenas 14% de um universo de 118 professores de carreira. Este quadro demonstra cabalmente o número relativamente reduzido de professores do quadro de que a UAb dispõe, estando, por outro lado, ainda muito longe dos 50% a 70% de professores catedráticos e associados (59 a 83) conforme previsto no artigo 84º do ECDU. Na sua totalidade rondando 135 ETI, incluindo os docentes convidados, **o corpo docente da UAb é manifestamente insuficiente para fazer face ao crescimento em escala** em número de alunos que se augura e deseja na UAb.

Na base deste problema subjaz o conjunto de medidas centrais de austeridade financeira que tem impedido concursos de contratação de novos docentes e de progressão. Esta é uma situação que tira estímulo à atividade profissional dos professores, pois muitos dos colegas que apresentam carreiras já longas de grande qualidade encontram-se na base da carreira há mais de uma década, enquanto se limita a passagem de testemunho a uma geração mais nova de professores.

A atividade docente na UAb tem sido suportada recorrendo adicionalmente à contratação

de docentes convidados e a tutores, embora no caso dos primeiros tal comporte um esforço de integração anual de cerca quatro dezenas de docentes, doutorados na sua grande maioria, em tempo parcial bastante reduzido (ex. 15% ou 20%), sem que proporcionem um verdadeiro contributo para a investigação na UAb. No caso dos tutores esta questão não se coloca tão abertamente pois estes são contratados exclusivamente para a atividade de apoio docente.

Importa, pois, encontrar outras formas de contratação ou envolvimento de docentes doutorados em tempo integral que passe pela mobilidade no âmbito das atividades do consórcio “Rede Global UAb”, explorando formas de partilha do esforço docente entre as várias IES, que possam em última instância também reduzir a elevada carga de serviço docente de que padecem os docentes da UAb.

Linhas de ação

A1 – Promover um programa ativo de contratação de novos professores e de progressão de carreira

A Universidade Aberta deve ter um programa de recrutamento e de progressão que permita um **rejuvenescimento dos seus quadros**, apostando na contratação de jovens professores doutorados, enquanto se promove a progressão dos professores mais antigos capazes de ser oponentes vencedores em concursos para lugares de professores associados e catedráticos, embora alguns naturalmente muito próximos da idade de reforma, deverão revestir-se com o espírito de missão institucional de passagem do testemunho do *modus vivendi* muito próprio da UAb aos colegas mais novos.

¹ <https://indd.adobe.com/view/c69715de-dc6d-4630-a0bf-bf-34647fff7a>

A UAb quer-se uma instituição vocacionada para o EaD de qualidade sem descurar a investigação, assumindo a liderança na área do *elearning*, e a excelência da investigação em todas as áreas onde detenhamos suficiente massa-crítica, pelo que se exige como fundamental que os novos contratos se façam com candidatos com um **forte currículo científico** mas com vontade e **capazes de inovar na prática do EaD**.

Deverá ser definida uma estratégia que viabilize este programa de contratação e progressão no contexto do RJESMA e do CDI, ainda que sujeito a contextos de restrições orçamentais, onde teremos de lutar por soluções inovadoras que permitam ultrapassar a nossa atual capacidade de intervenção neste âmbito junto da Tutela.

Qualquer solução do problema passa por dar continuidade ao trabalho da atual reitoria que procedeu à separação dos concursos de contratação para novos professores de aqueles que correspondem a concursos para progressão. É imperioso, no entanto, que qualquer solução, seja precedida de uma ampla discussão no seio da academia, antes de ser apresentada e defendida junto da Tutela no âmbito da negociação do CTI.

Uma meta ambicionada aqui é atingir um reforço de **novas contratações na ordem dos 10-20%** e uma percentagem de professores catedráticos e associados que permita um funcionamento pleno dos órgãos de governo e consulta, sem acumulações, a rondar os 20% a 30%, no período de um quadriénio. Por exemplo, **todos os programas de doutoramento e mestrado deverão ser coordenados por um professor catedrático e/ou associado**.

A2 – Promover um programa ativo de mobilidade nacional e internacional de docentes no âmbito do consórcio “Rede Global UAb”

No quadro do RJESMA e do reforço do funcionamento da UAb em rede de consórcio “Rede Global UAb” importa promover a agilização da mobilidade de professores entre IES nacionais e internacionais e a UAb, tanto recorrendo à legislação nacional como aquela própria de cada país e região da CPLP.

Um programa de mobilidade deverá ser implementado dando prioridade aos docentes provenientes do consórcio, que explore **mecanismos de simplificação administrativa que agilize a contratação e a mobilidade** física (implica a deslocação física para Portugal) e virtual (o docente permanece na região / país de origem).

Deverá ser possível, de forma administrativa simplificada, a contratação (ou o envolvimento laboral em projetos pedagógicos ou de investigação da UAb) de docentes a laborar em outras IES nacionais ou internacionais membros do consórcio.

A3 – Promover um programa ativo de recrutamento de tutores a nível nacional e internacional

No quadro do RJESMA e do reforço do funcionamento da UAb em rede de consórcio “Rede Global UAb” importa promover a **agilização do recrutamento de tutores de proveniência nacional ou internacional**, tanto recorrendo à legislação nacional como aquela própria de cada país e região da CPLP que valorize a figura do tutor.

Este importante grupo de profissionais de apoio à atividade docente, conforme definido no “regulamento de tutoria” e no “regulamento de contratação de tutores” estabelecidos na UAb, pode e deve ser recrutado de entre os melhores candidatos nacionais e internacionais do espaço da lusofonia, adotando-se um programa internacional de divulgação junto dos países e regiões onde o consórcio esteja primordialmente ativo.

A UAb deverá dispor de uma bolsa de tutores altamente qualificados e experientes em EaD que constitua uma marca de referência (e diferenciação) do nosso ensino-treino.

E6 - PROMOVER A EXCELÊNCIA NA INVESTIGAÇÃO

Apesar do visível crescimento da produção científica e artística desenvolvida na UAb com especial destaque para as áreas da educação a distância e *elearning*, matemática ou informática, entre outros, a nossa produção científica e inovação ainda é relativamente pouco visível em Portugal e internacionalmente o que resulta da reduzida dimensão da nossa comunidade de investigadores (a rondar centena e meia) e da sua dispersão em pequenos nichos de interesse. É fundamental, portanto, continuar o bom caminho trilhado até aqui de **incremento da realização de investigação de qualidade** com publicação em fóruns reconhecidos internacionalmente.

Na Universidade Aberta, a investigação decorre inserida nos centros de investigação próprios, o LE@D (Laboratório de Educação a Distância e *Elearning*) e o CEMRI (Centro de Estudos das Migrações e das Relações Interculturais) e na rede de polos de centros de investigação localizados intramuros (Núcleo

UAb do INESC-TEC; CIAC-UAb; CLEPUL-UAb, ELO, CEIS 20, CEF-UAb, IELT-UAb)¹, assim como em centros de investigação extramuros onde parte dos docentes realizam a sua investigação. Apesar dos esforços realizados até esta data pela reitoria, a diversificação da produção científica, sendo uma mais-valia em termos de abrangência de conhecimentos e de áreas de intervenção, acarreta também uma dificuldade maior de **articulação entre as diferentes equipas de investigação** no sentido de lançar projetos de interesse comum e institucional. Assim coloca-se aos dirigentes da UAb o desafio renovado de pugnar pela unidade na diversidade de meios, de culturas, de dimensão das equipas desejavelmente complementares e convergentes para uma eficaz implementação de projetos de interesse estratégico com aplicação no EaD.

Mantém-se ainda hoje na UAb o problema da **inserção institucional das estruturas de investigação**. Apesar dos centros de investigação e da rede de polos de centros se encontrarem referidos no organograma institucional como “Unidades de Investigação” classificando-as como “unidades orgânicas ou equiparadas”, estes carecem de uma legitimação orgânica que os estabeleça como tal com um **corpo regulamentar próprio e os respetivos recursos materiais e humanos**. É preciso analisar a pertinência da sua constituição como unidades orgânicas ou organizacionais de investigação para potenciar a sua capacidade de intervenção no seio da estrutura da UAb e, **daqui reforçar a sua autonomia**; e por outro lado, assegurar a plena integração dos polos dos centros de investigação no seio da estrutura orgânica da UAb. A criação de um **órgão interno representativo dos centros de investigação e dos polos** deverá ser um tema a analisar com total abertura para todos cenários e possibilidades.

¹ <https://portal.uab.pt/investigacao/>

Uma área que urge reforçar é a da gestão dos projetos de investigação no sentido de ser proporcionado apoio concreto aos centros e polos, mas sobretudo, aos investigadores na fase de aquisição de projetos e na gestão financeira e administrativa no período de execução destes, libertando cada investigador para se concentrar nas tarefas de investigação e de coordenação científica e técnica.

Linhas de ação

A1 – Promover a integração orgânica e articulação da rede de centros de investigação e de polos a laborar na UAb

Na UAb torna-se premente encontrar formas concretas de **integração dos centros LE@D e CEMRI** assim como do conjunto de **polos de centros de investigação** de modo a permitir a sua plena laboração no seio da UAb, enquanto se estabelecem mecanismos de articulação entre as diversas equipas, abarcando ainda os investigadores integrados em outros centros extramuros, no sentido lançar projetos em áreas estratégicas de interesse comum na UAb e no consórcio.

No processo de reestruturação institucional deverá ainda ser estudada e implementada uma forma de **representação dos centros e polos na estrutura organizacional da UAb** que lhes confira uma legitimação regulamentar (ou mesmo estatutária) equiparada ao seu papel basilar no projeto da nossa academia. Este exercício deverá ainda ter em linha de conta a relação dos centros e polos com outros centros de investigação nacionais e internacionais do consórcio “Rede Global UAb” e ainda com o futuro instituto de interface para a investigação aplicada e transferência de tecnologia.

Esta ação deverá orientar-se para o reforço da autonomia e do papel dos centros e polos no projeto da UAb, **munindo-os com os meios materiais e humanos necessários à sua plena laboração**, relançando-os como focos de criação de conhecimento reconhecidos internacionalmente.

A2 – Reforçar as competências e âmbito de atuação do GAPID

No seio de qualquer universidade, incluindo a UAb, devem estar plenamente implantados e a funcionar serviços e competências de apoio à aquisição de projetos e à sua gestão financeira e administrativa que potencie o crescimento em escala da contratação de novos projetos financiados a nível nacional, europeu ou mesmo internacional. Somente desta forma conseguiremos **maximizar a angariação de novos projetos e assegurar a sua gestão profissional e rigorosa**, reforçando uma importante fonte de financiamento da UAb, seja através da receita gerada pelo pagamento de custos indiretos (*overheads*), pagamento de horas de trabalho dos investigadores e pessoal de apoio, aquisição de equipamentos, contratação de recursos humanos especializados, entre outros.

Com a criação do **GAPID** (Gabinete de Apoio a Projetos de Investigação e Desenvolvimento) em 2016 foi dado neste âmbito um importante passo. Importa agora **fazer o balanço da atividade** deste gabinete **para o relançar** com competências reforçadas e alargadas.

A3 – Incrementar a aquisição de projetos de investigação e de desenvolvimento tecnológico a nível nacional e internacional

Os projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico constituem uma importante fonte de financiamento das atividades das universidades, o que deverá ser também o caso da UAb. Deverá ser implementado um **programa ativo de contínua identificação de oportunidades e de submissão de propostas de projeto** que envolva toda a academia, que seja articulado entre o GAPID, os centros de investigação e polos e os investigadores individualmente, e ainda com outras entidades tais como o futuro instituto de interface e o consórcio “Rede Global UAb”, que convoque cada docente ou investigador como parte diligente e interessada na angariação de novos projetos na perspetiva de que é no seio destes que os seus interesses de investigação se poderão concretizar em pleno.

É, assim, absolutamente fundamental que a UAb angarie um número de projetos que permita atingir um volume de financiamento externo necessário não só ao investimento no próprio desenvolvimento da investigação, mas também promover uma crescente profissionalização das estruturas de apoio existentes.

A4 – Incentivar a produção científica e artística de qualidade de cariz internacional

A produção científica e artística realizada na UAb tem vindo a crescer desde os últimos anos a esta parte conforme vemos registado nos relatórios anuais do Conselho Científico. Importa aqui criar incentivos diversos que permitam manter e reforçar o

caminho realizado até aqui, **promovendo e acarinhando ações concertadas dos centros de investigação e dos polos** no sentido de maximizar a publicação em fóruns nacionais e internacionais reconhecidos, sejam estas conferências, eventos sectoriais, festivais de arte, mas sobretudo as revistas científicas indexadas a nível internacional (ex. *scopus*, *web of science*, *qualis*, etc.). Neste âmbito será dada prioridade às publicações em língua portuguesa em paralelo com a língua inglesa.

Existe, portanto, ainda um **longo caminho a percorrer até atingirmos a excelência**. Pela importância estratégica da investigação, e da respetiva produção científica e artística, para a sustentabilidade geral da UAb e o seu reconhecimento no concerto das restantes universidades e da sociedade civil, ser-lhe-á dada uma atenção especial e suporte durante o próximo quadriénio.

A5 – Promover uma política editorial ativa e concorrencial a nível internacional

A UAb deverá continuar a afirmar-se como entidade editora de publicações de elevada qualidade nas diversas áreas da sua intervenção dando especial destaque à área da educação a distância e em rede e *elearning*, onde já temos alguns bons exemplos de séries de livros em andamento tais como a coleção «Educação a Distância e *eLearning*».

É preciso recuperar a **edição de publicações técnicas de índole pedagógica** para apoio à atividade letiva, relançando a publicação de manuais técnicos de elevada qualidade, privilegiando-se o formato digital ebook, desafiando-se e incentivando-se para tal, cada docente e investigador da UAb e dos seus parceiros nacionais e internacionais,

para se organizarem individualmente ou em grupo e assumirem a publicação de livros acerca das suas matérias de lecionação e/ou de investigação.

Adicionalmente será reforçado o **acolhimento no portal da UAb de revistas científicas de elevada qualidade** especialmente considerando aquelas editadas por docentes e investigadores UAb e do consórcio “Rede Global UAb”.

No âmbito do consórcio “Rede Global UAb”, em particular, pretende-se desenvolver a **colaboração entre professores e investigadores** para assumirem projetos editoriais de qualidade seja no lançamento (e acolhimento) de revistas científicas em áreas emergentes da educação digital e em rede ou na edição de livros e ou manuais, entre outros, assegurando a circulação internacional destes.

E7 - PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO DA UAB

O **desafio de internacionalização é crucial e permanente para a UAb**, uma universidade virtual que visa ser global. O trabalho realizado nos últimos anos no estabelecimento de acordos gerais de colaboração com universidades nacionais e de todo o espaço da lusofonia, representam hoje um tremendo capital acumulado que urge corporizar em projetos concretos.

Hoje, podemos afirmar, a UAb está bem posicionada para concretizar e consolidar a sua posição como instituição de relevo no ensino a distância e em rede no mundo, especialmente nos países e territórios de língua portuguesa. No próximo quadriénio

são os **projetos educativos, de investigação e desenvolvimento** que deverão dar lugar rumo à implantação da UAb a nível internacional, sem descurar a continuação do desbravamento de novas colaborações. Especial atenção deverá ser dada à colaboração no seio do consórcio “Rede Global UAb”.

A internacionalização constitui assim a oportunidade central para que a UAb cresça em número de estudantes e racionalize a sua ação indo ao encontro das necessidades reais e das expectativas de públicos presentes em todo mundo, e não apenas confinados a Portugal.

O consórcio “Rede Global UAb” e a rede global de CLA e representações da UAb espalhadas por todo o mundo, representam aqui a **avenida principal para implementar a internacionalização da UAb**.

Linhas de ação

A1 – Promover ativamente um programa de reconhecimento de graus académicos no exterior, considerando a especificidade de cada contexto local

No sentido de promover a maior interligação possível da UAb com a comunidade académica global em língua portuguesa deverá ser desenhado e implementado um programa de reconhecimento de graus académicos no exterior, que **desburocratize os processos e a matrícula nas unidades curriculares** adicionais eventualmente necessárias ao reconhecimento.

Importa que cada candidato ao reconhecimento possa rapidamente submeter *online* o seu processo, acompanhar o seu andamento e matricular-se nas unidades curriculares complementares, encontrando na **UAb o seu parceiro** para a inserção profissional e académica em Portugal e na Europa.

A2 – Promover ativamente o estabelecimento de acordos de dupla e múltipla titulação nacional e internacional

Será ativamente fomentado o estabelecimento de **acordos de dupla e múltipla titulação com base na oferta educativa da UAb**, considerando especialmente aquela dada em associação no seio do consórcio, sem excluir acordos com universidades externas localizadas primordialmente no espaço da lusofonia. Estes acordos potenciarão a paulatina introdução e conhecimento da UAb nos vários países e regiões do espaço lusófono e um expetável incremento do número de alunos. Face à dimensão do mercado do ensino superior, do grande número de protocolos assinados, incluindo com a CAPES, e ainda as necessidades crescentes de EaD, será dada uma especial atenção ao estabelecimento de acordos com as universidades brasileiras.

A3 – Promover a participação da UAb em redes internacionais de investigação e desenvolvimento, e associar os seus resultados às atividades educativas

Para além da colaboração no seio do consórcio “Rede Global UAb” importa promover a participação ativa da UAb, como instituição e a nível dos seus docentes e investigadores,

em redes internacionais de investigação e desenvolvimento tanto europeias como em aquelas a laborar no **âmbito da CPLP** ou em outros espaços geográficos.

Desta forma asseguramos vias de participação em projetos de investigação com impacto internacional e a partilha de saberes em áreas chave de interesse da UAb, incluindo a área da educação digital e em rede e o *elearning*, visando ainda a integração dos resultados nas atividades educativas, funcionando a nossa plataforma de *elearning* como um espaço em **permanente inovação pedagógica, tecnológica ou organizacional**.

A4 – Desenvolver programas de intercâmbio de professores, investigadores, funcionários e estudantes com universidades de referência no mundo, nomeadamente com universidades de ensino a distância

No seio do consórcio “Rede Global UAb” e para além deste, em universidades de referência no mundo especialmente aquelas de ensino a distância, importa desenvolver ações continuadas, na forma de um programa integrado, de **mobilidade de professores, investigadores, funcionários e estudantes**, incluindo a mobilidade virtual, fomentando assim a troca de experiências e saberes, a lecionação e a investigação em colaboração, e estudo em diversos cenários e contextos educativos.

Os programas de intercâmbio deverão **ser estabelecidos primordialmente a partir do consórcio**, como núcleo fundamental da comunidade académica global da UAb, para evoluir para programas bi- e multilaterais com uma ou mais universidades externas.

O intercâmbio deverá ainda abarcar os estágios de estudantes, de investigadores tanto em Portugal como nos países e territórios de língua portuguesa, em **complemento aos programas vigentes a nível nacional e europeu** (ex. ERASMUS).

A rede global de CLA e representações externas, incluindo a sede da UAb e os espaços das universidades parceiras, constitui aqui a plataforma primeira de acolhimento das pessoas em mobilidade.

A5 – Promover a criação de uma comunidade académica global UAb

No seio do consórcio “Rede Global UAb” e para além deste, abarcando especialmente universidades e instituições de referência nos países e territórios de língua portuguesa, **importa lançar ações conjuntas** que podem ser de natureza diversa tais como eventos científicos, culturais, outros; prémios científicos e escolares; bolsas de estudo; ou ainda criar o “dia do estudante global UAb”, entre muitos outros, **que ajudem a criar um sentido de pertença a uma comunidade académica global UAb.**

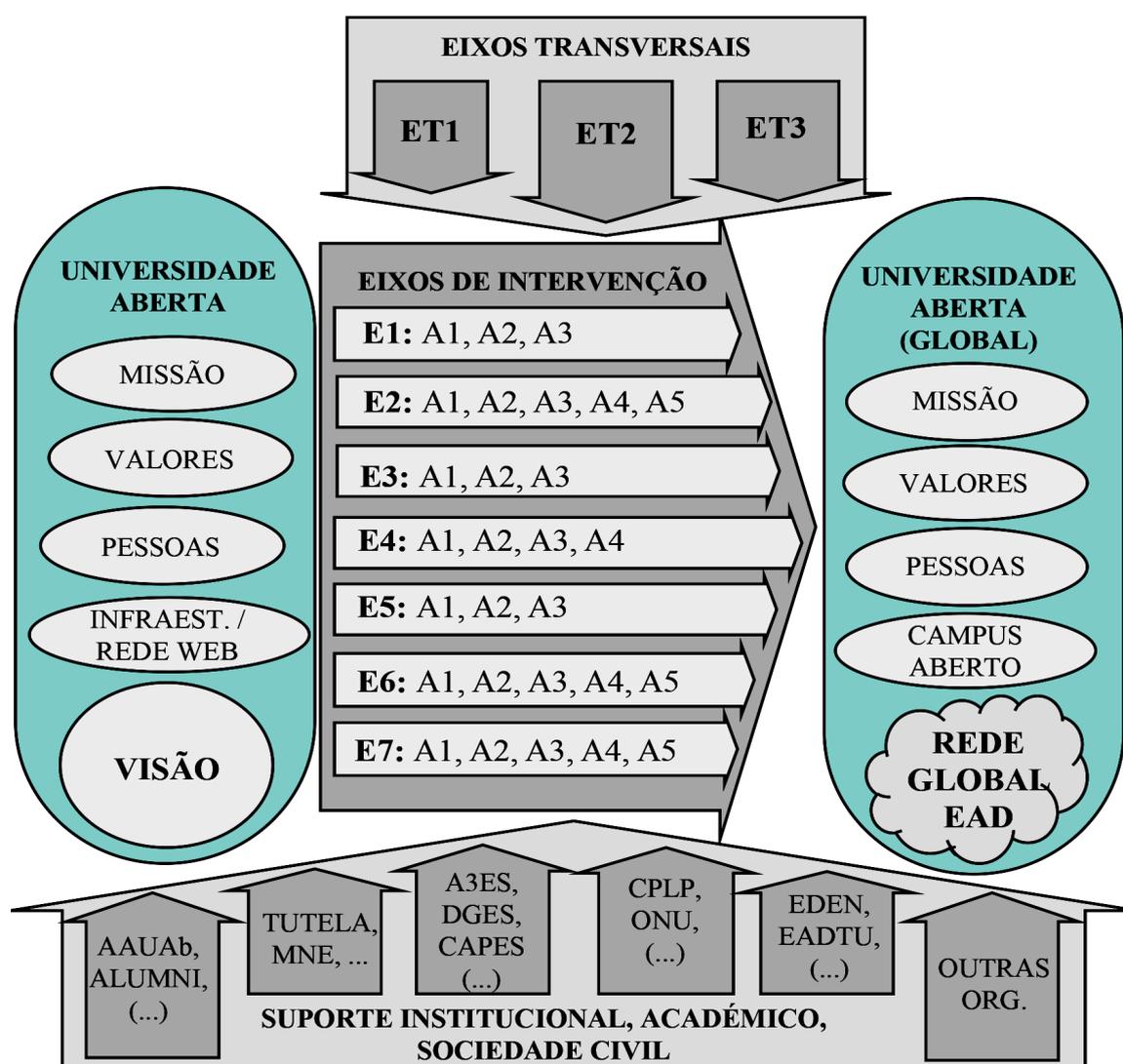


Figura 4. Esquema Geral do Programa de Ação.

Eixos transversais

ET1 - PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR INSTITUCIONAL



Assegurar um programa de ações que promovam ativamente o bem-estar institucional constitui um desiderato que cruza todo o programa de ação para o quadriênio. Este bem-estar define-se como aquele que **soubermos proporcionar às pessoas que trabalham na UAb, docentes, funcionários e investigadores**. No caso dos estudantes este desiderato transforma-se na qualidade do serviço educativo proporcionado.

Neste contexto, o pleno **sucesso da UAb resultará sempre da ação comprometida da sua comunidade académica**, abrangendo

os estudantes, e aqueles que em algum momento foram membros da universidade, designadamente do seus alumni, e também àquelas muitas outras pessoas, organizações e instituições que com a UAb foram interagindo (e continuam a interagir).

Importa, pois, **valorizar as pessoas** que compõem a comunidade académica, de proporcionar as condições adequadas para que elas desenvolvam a sua atividade, como parte ativa do projeto UAb. Este é um requisito fundamental para se prosseguir o caminho de sucesso da UAb.

O bem-estar institucional exige ainda imprimir um **sentido de comunidade, de ser-se parte importante do projeto institucional**, a todos os níveis da universidade, através do desenvolvimento de uma cultura de proximidade dos órgãos dirigentes com a comunidade, da participação das várias estruturas e dos seus representantes no mapeamento de problemas e na construção de soluções, da melhoria da comunicação institucional interna, em suma, do envolvimento das pessoas. É fundamental estabelecer uma **cultura de participação no seio da UAb**.

A promoção do bem-estar institucional passa pela adoção de um quadro de referência para o seu governo que:

- I. **valorize as pessoas que constituem a comunidade académica**, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, num quadro de autonomia e de responsabilidade.
- II. **promova o respeito pela dignidade das pessoas e a inclusão, a equidade e a valorização da pluralidade de opiniões**, como princípios organizadores essenciais da vida coletiva.
- III. **incentive a participação dos membros da universidade na vida institucional**, ancorando a tomada de decisão em processos coletivos de reflexão e auscultação.
- IV. garanta e promova a **adoção de princípios éticos e deontológicos** na vida da universidade.
- V. adote e promova **práticas de descentralização, valorizando a autonomia das unidades orgânicas** e, ao mesmo tempo promovendo a coesão institucional.
- VI. adote uma cultura de abertura e de respeito pela diferença.

ET2 - PROMOÇÃO CONTINUADA DA CENTRALIDADE DO ESTUDANTE

O Modelo Pedagógico Virtual (MPV) da UAb estabelece que a **aprendizagem se centra no estudante**, “(...) enquanto indivíduo ativo, construtor do seu conhecimento, empenhando-se e comprometendo-se com o seu processo de

aprendizagem e integrado numa comunidade de aprendizagem”.¹

A centralidade do estudante aqui referenciada vai mais além do que este princípio pedagógico do EaD, visando **transportar o estudante para o epicentro de toda a ação programática da universidade**.

A UAb, através dos vários órgãos e entidades representativos dos estudantes e de forma ativa e permanente, deverá estar atenta às reivindicações, necessidades e dificuldades dos seus estudantes, uma população discente cada vez mais heterogénea e oriunda de setores diversificados da sociedade portuguesa e dos países e territórios de língua portuguesa.

A centralidade do estudante obriga a toda uma recentragem da vida na universidade para atender às necessidades, reivindicações e anseios dos estudantes, procurando soluções criativas que permitam atender e dar respostas satisfatórias, dando prioridade aos grupos mais frágeis e com necessidades especiais.

No processo de ensino-aprendizagem **nenhum estudante deve ser deixado para trás**, a não ser se por sua decisão consciente. O processo deve poder adaptar-se às necessidades e capacidades de cada um dos estudantes, permitindo a todos e cada um **o máximo aproveitamento do seu potencial**.

Os estudantes não são simples consumidores ou clientes de serviços, mas parceiros que colaboram num processo em permanente mudança que se quer vivido em diálogo e com estímulos constantes à sua participação na avaliação do próprio processo e na definição dos objetivos e dos métodos pedagógicos. E essa avaliação deve ter como consequência a

¹ Pereira, A. et al. (2007). “Modelo pedagógico virtual da Universidade Aberta - para uma universidade do futuro”. Lisboa. Universidade Aberta, 112 p. ISBN 978-972-674-493-1;

<http://hdl.handle.net/10400.2/1295>, pág. 10)

implementação de medidas que melhorem o ensino ministrado. Neste cenário é contemplada a melhoria contínua das ferramentas tecnológicas de apoio pedagógico *online*.

O MPV deve, portanto, ser adaptado em instâncias que imprimam uma **melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem** que resultam da permanente auscultação da satisfação do estudante, das suas reivindicações, necessidades e dificuldades.

A centralidade do estudante deverá permitir que o processo de ensino-aprendizagem se desenvolva visando que cada estudante possa desenvolver todas as suas capacidades na obtenção de **competências em matérias como pensamento crítico, reflexão e capacidade para resolver problemas** concretos nas várias matérias lecionadas.

ET3 - PROMOÇÃO DE ELEVADOS PADRÕES ÉTICOS E HUMANISTAS

Na sociedade contemporânea enfrentamos todos os dias muitos e diversos problemas e desafios **cuja resposta acarreta tomadas de decisão com implicações éticas do foro pessoal e na relação com os outros**. A preocupação com as questões éticas deve ser um imperativo de qualquer academia por forma a que toda a comunidade aceite um conjunto de princípios a serem observados em todas as atividades universitárias, independentemente da área do saber.

A atividade da UAb tem vindo a orientar-se por princípios éticos baseados na honestidade, transparência e lealdade, enquanto afirmação para valorizar a integridade de todos os membros da comunidade académica. A ética nesta perspetiva constitui um **fator de**

coesão da comunidade, potencia as atitudes altruístas do voluntariado, da criação de valor comum, afirma-se pela ação cidadã, de solidariedade e de respeito por valores humanistas, que ocorre no contexto interno na forma de serviço à comunidade, e numa perspetiva externa, na promoção do bem comum, no serviço à comunidade em geral.

Importa, pois, dar continuidade e reforçar as ações realizadas neste âmbito estabelecendo uma equipa para estudar o tema, propor um programa de ações concretas e proceder à sua implementação e monitorização, visando promover o **entrosamento transversal de elevados padrões e humanistas nas atividades da UAb**.

Os princípios da ética universitária mais gerais visam criar (adaptado do *World University Consortium*):

- I. A capacidade para promover o **cumprimento sustentável de metas**, denominado como **pensamento ético**, estando-se atento aos limites desse mesmo cumprimento.
- II. O desejo e a capacidade para **identificar pressupostos errados**, quer seus quer dos outros (pensamento crítico), no quadro de uma **perspetiva construtiva**.
- III. A compreensão e o domínio das estruturas sistémicas no sentido de se **saber lidar com os dilemas éticos** no momento das tomadas de decisão.

A par com um pensamento ético genérico, a UAb confronta-se com os diversos problemas concretos se lhe colocam no dia a dia da sua atividade académica maioritariamente associados com os clássicos problemas da fraude académica e científica; a maledicência nas redes sociais, em prejuízo do bom nome de alunos, de professores e da própria instituição.

Estes problemas acarretam amiúde repercussões ao nível da imagem e prestígio da Universidade Aberta.

O combate da fraude académica e científica faz-se pela repressão recorrendo a mecanismos e ferramentas de deteção; e pela persuasão, inculcando valores de integridade de uma forma preventiva, educando para uma cidadania responsável e para uma postura crítica.

A UAb deverá ser rigorosa e inflexível na aplicação de penalizações, que devem ser claras e devem cumprir um objetivo pedagógico. No caso da fraude científica, envolvendo a construção de resultados falsos ou plagiados, esta deve ser combatida de uma forma implacável, já que nestes casos lidamos com a própria integridade e prestígio institucional da UAb, como um todo.

Deverá ser reforçado e alargado uso do **contrato ético** junto de todos os alunos, que o deverão assinar no momento em que se matriculam na UAb, assim como a generalização do uso de ferramentas digitais antifraude.

Neste âmbito deverá ser promovida a criação de um **Conselho de Ética como órgão consultivo, colegial, multidisciplinar e independente**, onde deverão ter assento representantes dos docentes, funcionários e alunos, com participação de especialistas externos e do consórcio. Este conselho terá como missão zelar pela **observância e promoção de padrões de integridade, honestidade e responsabilidade em todas as atividades** intramuros, nas relações internas e externas da UAb (e das unidades orgânicas e organizacionais, serviços, etc.), bem como na conduta de todos membros da academia (docentes, investigadores, funcionários, alunos).

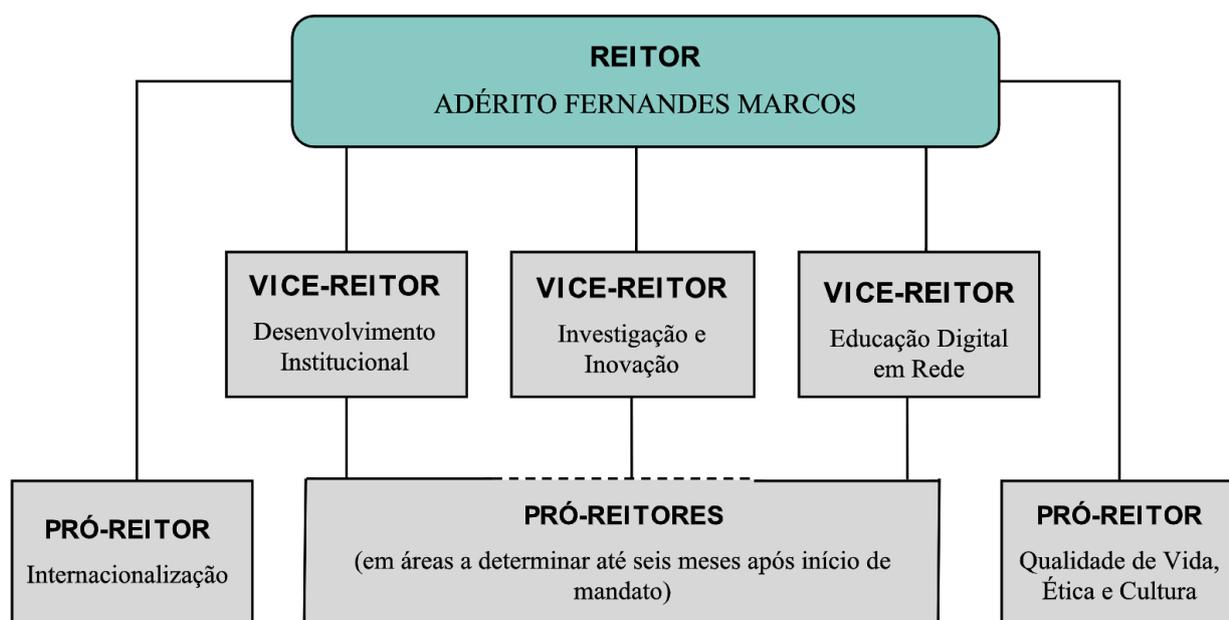


Figura 5. O organograma da estrutura de governo.

Governo



O artigo 34º dos Estatutos da Universidade Aberta estabelece que o reitor é coadjuvado por vice-reitores e pró-reitores, que livremente nomeará, nos quais pode delegar ou subdelegar parte das suas competências. A equipa reitoral da Universidade Aberta deve **ser capaz de dar resposta robusta e atempada aos problemas** com que se confronta a universidade diariamente assim como participar no seu governo ao nível do planeamento e visão estratégica sob supervisão do Reitor, laborando em grande **proximidade e concertação com os diretores dos departamentos e da UALV** que deverão participar regularmente das reuniões da equipa reitoral.

Neste contexto, caso esta candidatura seja objeto de aprovação, a estrutura da equipa refletirá as prioridades estratégicas que foram identificadas ao longo deste programa de ação, onde defino pelouros, assumindo eu o compromisso explícito de que procederei à indicação de nomes para vice-reitores, durante o período pós-eleição, para que a sua posse ocorra imediatamente após a minha investidura como Reitor da Universidade Aberta.

Em fase posterior, após uma reflexão e análise das ações mais imediatas a encetar no âmbito do programa de ação, serão nomeados os pró-reitores, e adicionalmente, a criação e/ou reforço de unidades de missão e grupos de trabalho, assim como a delegação de competências nos diretores de departamento e UALV visando a repartição de responsabilidades.

Serão criados **dois pelouros especiais a nível de pró-reitorias**, nomeadamente, a “**Internacionalização**”; e “**Qualidade de Vida, Ética e Cultura**” que ficarão sob dependência direta do Reitor.

Pelouros ao nível de vice-reitorias

VCR1 - DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Com a responsabilidade direta de coordenação da realização dos eixos de intervenção E1, E3, E4 e E5, e parcialmente E7. Partilha de responsabilidades no ET2.

VCR2 - INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO

Com a responsabilidade direta de coordenação da realização dos eixos de intervenção E6 e E4, e parcialmente E7. Partilha de responsabilidades no ET2.

VCR3 - EDUCAÇÃO DIGITAL EM REDE

Com a responsabilidade direta de coordenação da realização dos eixos de intervenção E2, E3, E4, e parcialmente E5 e E7. Partilha de responsabilidades no ET2.

Para assumir a totalidade das ações previstas nos eixos de intervenção incluídos em cada uma das vice-reitorias serão criados pelouros ao nível de pró-reitorias (até 2), complementando com o estabelecimento de unidades de missão, grupos de trabalho e ainda a eventual delegação de competências nos diretores das unidades orgânicas e organizacionais.

Pelouros ao nível de pró-reitorias sob dependência direta do Reitor

PR1 - INTERNACIONALIZAÇÃO

Com a responsabilidade direta de operacionalização do eixo de intervenção E7, sobretudo na articulação das linhas de ação A2, A3 e A4.

PR2 - QUALIDADE DE VIDA, ÉTICA E CULTURA

Com a responsabilidade direta de operacionalização dos eixos de intervenção transversais ET1 e ET3.









Curriculum Vitae (resumido)

Licenciou-se em Engenharia Informática na Universidade Nova de Lisboa (1992) e em Informática (*Diplom Informatik*) na *Technische Universität Darmstadt* (1995). Obteve o doutoramento (*Doktor Ing.*) *summa cum laude* em Engenharia Informática (especialização em Computação Gráfica) na mesma universidade alemã (1997) ao qual foi dada equivalência ao doutoramento em Informática pela Universidade do Minho (2000), Instituição onde realizou a sua agregação na área de Tecnologias e Sistemas de Informação (2008). Recentemente (2019) foi agraciado com o título de professor *honoris causa* pelo Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, em Marília (São Paulo, Brasil).

Iniciou a sua carreira universitária na Alemanha, como assistente convidado na *Technische Universität Darmstadt* (Out. 1992 - Nov. 1997). Foi Professor Auxiliar do Departamento de Sistemas de Informação da Escola de Engenharia da Universidade do Minho, de janeiro de 2000 a agosto de 2009, onde foi mentor, cofundador e docente no Mestrado em Computação Gráfica e Ambientes Virtuais e no Mestrado em Tecnologia e Arte Digital. Foi o diretor deste último mestrado nas suas duas primeiras edições (2007-2008, 2008-2009).

Atualmente, é Professor Catedrático do Departamento de Ciências e Tecnologia da Universidade Aberta, tendo sido seu diretor de setembro de 2010 a outubro de 2012. A sua intervenção na gestão universitária desta instituição conta ainda com dois mandatos como Presidente do Conselho Científico (biénios 2015-17 e 2017-19), bem como com a participação ativa no Conselho Geral (um quadriénio e parte do segundo, 2013-17 e 2017-19) e no Conselho de Avaliação do Desempenho dos Docentes (dois triénios, 2014-17 e 2017-20).

Na Universidade Aberta, tem sido particularmente ativo no estabelecimento de parcerias e colaborações académicas com vista à criação de formação académica inovadora. Neste quadro, fundou e dirigiu o programa de Doutoramento em Média-Arte Digital (6 edições realizadas), em associação com a Universidade do Algarve, bem como o Doutoramento em Ciência

e Tecnologia *Web* (3 edições realizadas), em associação com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, tendo ainda liderado a criação do Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais (6 edições realizadas), em associação com o Instituto Superior Técnico; do Mestrado em Tecnologias e Sistemas Informáticos *Web* (4 edições realizadas); do Mestrado em Computação Gráfica (espera-se a primeira edição em 2019-20), em associação com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto; e a Licenciatura em Engenharia Informática (2ª edição). Para além das parcerias com universidades portuguesas, tem colaborado com universidades de ensino a distância europeias (como a UNED, a UOC, ...) e do espaço geoestratégico da lusofonia, com vista ao lançamento de novas ofertas educativas.

É fundador, atual coordenador e investigador do Centro de Investigação em Artes e Comunicação – PolodaUniversidadeAberta(GrupodeInvestigação em Média Criativa e Arte Computacional). Colabora ainda, como investigador colaborador, no INESC-TEC (INstituto de Engenharia de Sistemas e Computadores - Tecnologia e Ciência) e no LE@D (Laboratório de Educação a Distância e *Elearning*).

Foi mentor e coordenador | Investigador responsável de mais de 20 projetos, nacionais e europeus. No Centro de Computação Gráfica (CCG), Instituto de Interface da Universidade do Minho, entre janeiro de 2000 e outubro de 2005, o volume de projetos geridos ultrapassou o valor de 5 milhões de euros. Já na Universidade Aberta, o financiamento obtido em projetos, até ao momento, ascende a mais de 1 milhão de euros. Nestedomínio,destacam-seosprojetoscomo:*CHIC - Cooperative Holistic View on Internet and Content*; *Torga.Net* (Trans Portugal-Galicia Network) e *@rtec* (Arte e Tecnologia nas Indústrias Culturais), financiados pelo programa InterReg; projeto SIDNUET (*Staff and Institutional Development for the national University of East Timor*), financiado

pelo programa AsiaLink; projeto PostCaVET (Post-Graduate Systems Development in Cape Verde and East Timor), financiado pelo programa Edulink ou o projeto VirtualActor - *Development of a software framework for animating 3D virtual characters, employing partially autonomous virtual actors*, financiado pela FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia). Mais recentemente coordenou o projeto Euro-Russo ENMDA (*Enhancement of Russian Creative Education: New Master Program In Digital Arts In Line With EU Standards*), financiado pelo programa TEMPUS. Especificamente na área do *elearning* destacam-se os projetos *VIRTUAL TUTORING - the virtual tutor as learning mediating artefact in online university education* (financiado pela FCT); e *Tele-Média-Arte: a telepresença multimodal no suporte do ensino e treino artístico a distância online inclusivo* (financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian).

É autor ou coautor de mais de uma centena de publicações científicas, com destaque para os artigos em revistas, nacionais e internacionais, com arbitragem científica (25), alguns dos quais em revistas indexadas à *Scopus* e à *Web of Science*, para além de capítulos de livros (19) e de publicações decorrentes de encontros científicos (72). Colaborou na edição de atas e de números especiais de revistas, tendo-se ainda dedicado à produção de materiais e publicações didáticas, ao que acresce uma intensa atividade de promoção e divulgação das tecnologias, em diversas áreas, junto da sociedade civil.

Para além de ser frequentemente requisitado para realizar conferências, foi (co)fundador de diversas séries de workshops e simpósios, destacando-se, a série CoopMedia – Sistemas Multimédia Cooperativos e Distribuídos; série de Simpósios Ibero-Americanos de Computação Gráfica (SIACG - *First Ibero-American Symposium on Computer Graphics*); e ainda, a série de conferências internacionais denominada *Artech - International Conference in Digital Art*, na sua nona edição,

sendo *chairman* do respetivo *steering committee* desde janeiro 2004 e ainda presidente da direção da associação Artech-Internacional.

Tem participado nos órgãos sociais de diversas instituições científicas e culturais, nacionais e estrangeiras, na área da Computação Gráfica, com destaque para a associação europeia *EUROGRAPHICS*, a *ICPNM Academy* (Providence, EUA), *VIDA - Virtual Design and Automation* (Poznan University of Technology, Polónia), o Grupo Português de Computação Gráfica (do qual foi presidente de outubro de 2008 a fevereiro de 2013), a Fundação INI-GraphicsNet (até dezembro de 2009) e ainda o Centro de Computação Gráfica, do qual foi diretor executivo de novembro de 1999 a outubro de 2005, mantendo-se no respetivo conselho de administração até junho de 2011. Em nome deste instituto recebeu os seguintes prémios: “European IST Prize 2000: Grand Prize Winner” pelo projecto TeleInViVo e ainda o “LAVAl Virtual 2002 – Science et éducation” e “Grand Prix du Jury 2002”, atribuído pela Academia Laval, Mayenne França, pelo projeto ARCHEOGUIDE.

O seu reconhecimento nacional e internacional tem ainda dado origem a colaborações como consultor e como avaliador, tanto de projetos científicos, como de instituições. A este nível destacam-se a Comissão Europeia (desde o 5º programa quadro - avaliador permanente da rede de excelência EPOCH), a Federação Russa (Ministério de Ciência), a *Cyprus Research Promotion Foundation* e a Agência Nacional de Inovação; o Instituto de Desenvolvimento Empresarial da Região Autónoma da Madeira, *Research Executive Agency* da Comissão Europeia responsável pelo programa Erasmus.

É ou foi membro do corpo editorial de diversas revistas de especialidade, como a *Computers & Graphics* (Elsevier) e a *InVisibilidades* (Revista Iberoamericana de Pesquisa em Educação, Cultura e Artes). É frequentemente chamado a integrar comissões científicas e a colaborar como avaliador, integrando a equipa de revisores da revista *Computer Graphics and Applications* (IEEE). É ainda editor-chefe da revista *International Journal of Creative Interfaces and Computer Graphics*.

O perfil de Adérito Fernandes Marcos, para além de integrar trabalho não acomodado desenvolvido nas diversas vertentes da vida académica, científica, de gestão universitária e de colaboração com a sociedade é ainda complementado pela capacidade para assumir desafios ao nível da prestação social, com destaque para a participação ativa em várias ONGs e entidades de ação social nacionais.

CV (versão longa) em: <http://www.degois.pt/visualizador/curriculum.jsp?key=3691316704704173>

