



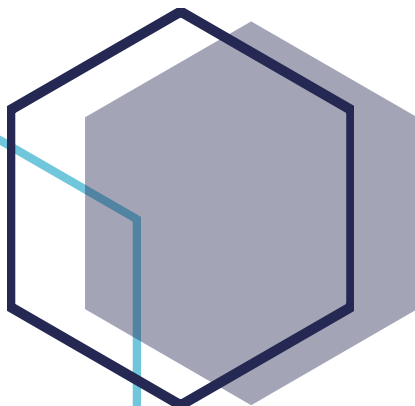
# Programa de Acção para 2019-2023

---

**Carlos Ceia**

Outubro de 2019

**Candidatura a Reitor da Universidade Aberta**



## Índice

1.	Apresentação da Candidatura .....	2
2.	Estratégia UAb2030 .....	9
3.	O quadro de docentes da UAb .....	17
4.	A governação .....	22
5.	A oferta curricular .....	23
6.	A investigação na UAb .....	28
7.	Internacionalização da Missão da UAb.....	35
7.1.	Posição nos <i>rankings</i> internacionais .....	35
7.2.	Políticas de internacionalização da língua e cultura portuguesas .....	37
8.	Avaliação institucional .....	40
8.1.	Sistema de Gestão da Qualidade.....	40
8.2.	Avaliação dos Ciclos de Estudos e do Programa Institucional 2030 .....	40
9.	Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade .....	42
9.1.	Políticas estudantis.....	42
9.2.	Política de acção social.....	43
9.3.	Associativismo estudantil e empregabilidade.....	44
10.	Instalações e sustentabilidade financeira .....	45
11.	Valorização da imagem da UAb e sua partilha com a sociedade .....	47
	QUADRO-RESUMO DAS ACÇÕES PREVISTAS PARA 2019-2023 .....	49

## 1. Apresentação da Candidatura

Esta candidatura ao cargo de Reitor da Universidade Aberta (UAb), fundada em 1988, Membro Honorário da Ordem do Mérito, desde 2018, e única instituição de ensino superior público vocacionada para o ensino a distância e *e-Learning*, nasceu de uma forte crença no seu futuro como plataforma privilegiada para a educação digital não só no mundo da lusofonia mas também no diálogo global que nos liga a todos num único universo de grandes comunidades linguísticas e culturais, adoptando como lema estratégico a **excelência e não menos do que a excelência**.

Desde o início da minha carreira académica que acompanho o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação e sempre procurei desenvolver projectos académicos que fossem capazes de combinar o ensino e a aprendizagem livrescos com as possibilidades quase infinitas que o mundo tecnológico nos tem oferecido nas últimas décadas, obrigando-nos a rever todas as formas de ensinar. Prosseguir a convergência entre a educação digital e o ensino a distância é cada vez mais um imperativo, não só para as universidades abertas mas também para as universidades de ensino presencial que procuram cada vez mais parcerias estratégicas que permitam o desenvolvimento do seu ensino convencional, capaz de chegar a um público mais vasto através do ensino a distância.

A minha ligação com a Universidade Aberta começou no acolhimento na unidade de I&D que coordeno, CETAPS (Centre for English, Translation, and Anglo-Portuguese Studies), na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, de vários dos seus investigadores e na

**A EXCELÊNCIA E  
NÃO MENOS DO  
QUE A EXCELÊNCIA**



participação em alguns projectos comuns de investigação, incluindo a colaboração com a Cátedra Infante Dom Henrique para os Estudos Insulares Atlânticos e a Globalização. Estas parcerias têm beneficiado ambas as instituições e representam sinergias que urge enriquecer.

Foi neste contexto de confiança na educação digital e no ensino a distância que criei, na Universidade Nova de Lisboa, um primeiro curso em associação com a Universidade Aberta: o Mestrado em Didáctica do Inglês, em funcionamento desde 2014-15. Este curso insere-se numa longa e rica tradição de cursos de pós-graduação para especialização numa só língua estrangeira, que são comuns em países de todos os continentes, devido à necessidade de incorporar na formação dos professores de Inglês em particular uma sólida e contínua actualização de conhecimentos. Foi nesse mesmo espírito que fundei este mestrado, único em Portugal, que, graças ao potencial ilimitado do ensino a distância, funcionaria e funciona como uma excelente oportunidade de formação ao longo da vida dos professores de Inglês nacionais e estrangeiros.

Na mesma visão estratégica associativa, fundei e coordeno o Doutoramento em Didáctica das Línguas - Multilinguismo e Educação para a Cidadania Global (em regime de *b-learning* - um consórcio entre a Universidade NOVA de Lisboa, através da NOVA FCSH, e a Universidade Aberta de excelência reconhecida pelas avaliações externas), para o qual foram criadas as seguintes áreas de especialidade: Ensino de Alemão (LE/L2) | Ensino de Francês (LE/L2) | Ensino de Espanhol (LE/L2) | Ensino de Inglês (LE/L2) | Ensino de Português Língua Estrangeira (LE/L2) | Ensino de Português Língua Materna (L1). Este curso, criado em 2015-16, é hoje um êxito, tendo atraído estudantes de todo o mundo. Na presente edição de 2019-20, esgotou as suas 20 vagas nas primeiras fases do concurso. Representa, certamente, um exemplo bem ilustrativo do potencial enorme que os cursos em associação com instituições de referência podem contribuir para a excelência que deve distinguir as instituições de ensino superior

**A criação do Mestrado em Didáctica do Inglês e do Doutoramento em Didáctica das Línguas - Multilinguismo e Educação para a Cidadania Global (em regime de *b-learning* - consórcios entre a Universidade NOVA de Lisboa, através da NOVA FCSH e a Universidade Aberta - são exemplos de excelência já comprovada que prova que os cursos em associação são uma boa aposta para o desenvolvimento da investigação avançada na UAb e prova também que estou em condições privilegiadas para iniciar outros contactos interinstitucionais com o mesmo fim.**

portuguesas, se quiserem competir com instituições estrangeiras em *rankings* competitivos, sobretudo ao nível da investigação avançada, sem a qual nenhuma universidade pode emergir e desenvolver-se.

A minha experiência de professor da Universidade Nova de Lisboa nos últimos 25 anos permitiu-me ter uma acção reformadora em todos os seus momentos-chave, desde o ano de 2002-03 quando, sendo na altura Vice-Presidente do Conselho Científico da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, se procedeu à introdução do sistema de créditos ECTS e da filosofia curricular

*maior/minor* em todas as licenciaturas da FCSH, o que pela primeira vez aconteceu em Portugal, ainda distante da implementação do processo de Bolonha em 2006-07, acção que também coordenei na FCSH na minha área científica, até ao presente, passando por todas as reformas curriculares entretanto executadas e que sempre ajudei a conceber, acreditar e implementar. De realçar ainda, que em 2006, num momento de grave crise nacional de procura dos cursos de humanidades, fundei o Instituto de Línguas da UNL, um dos primeiros no espaço do ensino superior português, concebi toda a sua oferta curricular, contratação de docentes, elaboração de horários, instalação do secretariado, criação de um *site*, gestão dos recursos humanos e contabilidade, até ao momento presente em que tem a maior oferta nacional (30 línguas estrangeiras), com mais de 1600 inscrições por ano, e com uma facturação acima do meio milhão de euros anual. Como conselheiro especialista na área do ensino de línguas, participei em várias reformas do currículo nacional dos ensinamentos básico e secundário, sendo certamente de destacar todas as acções que

#### **RJESD**

A publicação do principal documento legal de referência para o ensino a distância, o Decreto-Lei n.º 133/2019, de 3 de Setembro, que aprova o regime jurídico do ensino superior ministrado a distância (RJESD), no mesmo ano em que se concluiu a primeira avaliação institucional da Universidade Aberta, pela A3ES, e no mesmo ano em que se fechou mais um ciclo de avaliação das unidades de I&D por parte da FCT, a missão de um novo reitor para o ciclo de 2019-2023 fica facilitada.

permitiram reestruturar a formação inicial de professores em Portugal e a inclusão do ensino de Inglês no ensino básico, processos em que participei directamente junto da tutela.



Desta experiência de gestão na FCSH e do seu maior departamento (Línguas, Culturas e Literaturas Modernas) a par de uma unidade de I&D de 140 investigadores, agora classificada com excelente no exercício de avaliação da FCT de 2019<sup>1</sup>, as diversas passagens pelo Conselho Científico da FCSH, onde me mantenho como membro efectivo, as muitas participações activas em actos de avaliação de ciência (CAEs da A3ES, painéis de avaliação da FCT) permitem-me ter a convicção de estar preparado para a missão de Reitor da Universidade Aberta.

Num momento em que foi possível, por acção certamente meritória da actual equipa reitoral da Universidade Aberta, a publicação do principal documento legal de referência para o ensino a distância, o Decreto-Lei n.º 133/2019, de 3 de Setembro, que aprova o regime jurídico do ensino superior ministrado a distância (RJESD), no mesmo ano em que se concluiu a primeira avaliação institucional da Universidade Aberta, pela A3ES, e no mesmo ano em que se fechou mais um ciclo de avaliação das unidade de I&D por parte da FCT, a missão de um novo reitor para o ciclo de 2019-2023 fica de alguma forma facilitada, porque estes documentos de referência contêm as bases do que deve ser o conjunto de acções a desenvolver nesta universidade no sentido único de promoção de um ensino de excelência a todos os níveis possíveis, conforme descreveremos mais à frente.

Acredito que estamos apenas no início de uma nova sociedade dominada pela tecnologia e pela comunicação digital, por isso o interesse na educação a distância através de meios tecnológicos terá um crescimento tanto mais rápido e explosivo quanto o mercado educacional souber adaptar-se às novas necessidades e capacidades de todos aqueles que nasceram na era digital e utilizam tecnologia em todas as suas acções principais quotidianas. Uma Universidade Aberta terá de estar preparada para essa massificação educativa quando surgir. Num relatório recente anunciado pela [ittechnologynews24.com](https://www.ittechnologynews24.com), com o sugestivo título: “Distance Learning Market to Boom In Near Future by 2027 Scrutinized In New Research by Arizona State University, Aston University, University of Missouri System”<sup>2</sup>, aponta-se a data de 2027 como uma possibilidade para a explosão do ensino a distância na América do Norte. Mesmo que esta data seja especulativa, não é difícil acreditar

---

<sup>1</sup> De notar que a este nível, tem sido possível construir parcerias internacionais interdisciplinares relevantes como a recente Creative Approaches to New Democracy through Innovative Inclusive Citizenship Education (CANDIICE), financiada pelo programa Erasmus+, com a Leicester, United Kingdom, a NOVA (Lisbon), Eurosoc#Digital – Berlin, Germany, Croatia Forum for Freedom in Education e Les Tetes de l’Art – Marseille, France. Os muitos contactos internacionais que resultam do trabalho colaborativo no CETAPS com redes europeias provam também que estou em condições privilegiadas para promover novas parcerias nacionais e internacionais.

<sup>2</sup> Disponível em <<https://www.ittechnologynews24.com/distance-learning-market-to-boom-in-near-future-by-2027-scrutinized-in-new-research-by-arizona-state-university-aston-university-university-of-missouri-system>>

que o futuro à nossa frente seja condicionado fortemente por novas *startups*, novas indústrias digitais, novas tecnologias educacionais, maior acessibilidade a conteúdos educativos digitais, etc. Não estranhámos que nos últimos quinze anos o número de estudantes em ambientes de *e-Learning*, só nos Estados Unidos, tenha quadruplicado. Em países de grandes escalas demográficas, como a Índia, há casos de sucesso onde parecia ser impossível fazer chegar a educação a milhões de pessoas que vivem em condições precárias. A gigantesca plataforma <[www.edukart.com](http://www.edukart.com)>

com os seus mais de 2000 cursos a distância e *online* de vários graus do ensino superior (MBA, Executive MBA, PGDM, MCA, M.Sc. IT, MA, MCom, BBA, BCA,

**Todas as iniciativas que reforcem a defesa da educação digital e da educação a distância, em ambiente formal, serão decisivas para o futuro de qualquer instituição de ensino superior, qualquer que seja a sua natureza jurídica.**

BA, BCom, B.Sc. IT), é um exemplo contemporâneo do potencial massificador do ensino a distância que pode e deve ser copiado por outras grandes comunidades.

A Universidade Aberta e as instituições de ensino superior a distância não estão sozinhas nesta conquista de mercado: hoje, existem plataformas como Coursera, EdX e FutureLearn, com cursos desenvolvidos pelas mais prestigiadas universidades de ensino *offline* do mundo, e geralmente tão concorrenciais que são oferecidos gratuitamente. Gigantes como a Google intrometem-se também no ensino online, por exemplo, com plataformas como o Google Atelier Digital (<<https://learndigital.withgoogle.com/atelierdigitalportugal/courses>>). O ensino a distância formal terá de competir com este mercado livre e aberto, como uma alternativa mais sólida de formação, porque é avaliado externamente, porque tem um sistema acreditado de controlo da qualidade e porque tem um capital de confiança no público maior do que os cursos tecnológicos em massa que hoje se oferecem globalmente. Neste sentido, todas as iniciativas que reforcem a defesa da educação digital e da educação a distância, em ambiente formal, serão decisivas para o futuro de qualquer instituição de ensino superior, qualquer que seja a sua natureza jurídica. Neste contexto, no âmbito da minha unidade de I&D, estou em crer que foi a aposta forte no futuro das humanidades digitais, na sua profunda reformulação em termos estratégicos, de organização interna e, sobretudo, de internacionalização e capacidade efectiva de trabalho em rede que nos conduziram à excelência reconhecida na mais recente avaliação da FCT. Esta experiência recente de direcção e gestão de uma unidade de I&D com 140 investigadores, é hoje uma experiência transferível e partilhável. Estou convicto de posso ajudar a repensar a Universidade Aberta para seguir o mesmo caminho de sucesso na



investigação, tirando partido de todas as potencialidades tecnológicas que possui, orientando os seus valiosos recursos humanos numa nova direcção e encontrando a melhor estratégia de desenvolvimento que a possa conduzir a um patamar de excelência que urge alcançar.

A estrutura orgânica da Universidade Aberta está consolidada em unidades orgânicas, unidades organizacionais e serviços que cumprem as exigências dos modelos mais actuais e eficazes de gestão universitária. Respeitando a autonomia de cada unidade orgânica, existe uma relação forte de pertença a um campo específico do conhecimento e os serviços de apoio existentes completam bem o modelo dinâmico de gestão partilhada, descentralizada e produtiva que predomina na Universidade. Contudo, esta candidatura ambiciona atingir um patamar de excelência e reconhecimento internacional para a Universidade Aberta (**Acção 1/A1**) que pode exigir uma remodelação não tanto dos modelos de gestão mas das suas filosofias e práticas. Ter-se-á conseguido chegar a um patamar de diálogo interdisciplinar efectivo entre todos os departamentos? Ter-se-á conseguido esgotar todas as possibilidades de trabalho colaborativo entre áreas científicas diferentes? Para nos podermos alinhar com as políticas, as estratégias e os financiamentos das UE, incluindo os nacionais, urge ambicionar dar um passo mais à frente no modelo organizacional, que deve apostar mais na comunicação interna das suas unidades orgânicas, na sua troca de experiências e partilha de boas práticas e, muito importante, na prossecução de projectos conjuntos enquadrados numa contexto relevante para a missão internacional da UAb, por exemplo, apontando para esforços colectivos de candidaturas a programas europeus fortemente orientados para os problemas societais.

De qualquer forma, a acção do Reitor será fundamental para decidir, congrega, reorientar e promover o melhor diálogo possível entre todos os membros da comunidade da Universidade Aberta para um

mesmo fim: **a excelência e não menos do que a excelência**. Para tal desígnio, concebo a função de reitor como um pensador da universidade e não apenas como um gestor de topo, que também o deve ser, mas cujo perfil deve incluir essa dimensão humanista que completa aquele de quem se espera ser capaz de reflectir sobre o futuro de uma comunidade que trabalha fundamentalmente na produção e na transmissão de conhecimento.

**Concebo a função de reitor como um pensador da universidade e não apenas como um gestor de topo, que também o deve ser, mas cujo perfil deve incluir essa dimensão humanista que completa aquele de quem se espera ser capaz de reflectir sobre o futuro de uma comunidade que trabalha fundamentalmente na produção e na transmissão de conhecimento.**





sobre o futuro de uma comunidade que trabalha fundamentalmente na produção e na transmissão de conhecimento. Neste espírito, apresento de seguida as acções principais para o quadriénio de 2019-2023.

## 2. Estratégia UAb2030

O UAb2030 é um exercício estratégico no qual pretendo envolver toda a comunidade da UAb não só para cumprimento do contrato de desenvolvimento a executar com a tutela mas também para idealizar, construir e promover ideias fortes para a consolidação do futuro da UAb.

Este exercício servirá também para orientar todas as acções previstas neste programa, em todos os prazos de desenvolvimento, em todas as medidas de gestão dos recursos humanos e em todas as ideias de competitividade que urgem introduzir na UAb. Numa sociedade cada vez mais digital, mesmo nas comunidades menos desenvolvidas, o público-alvo da UAb tem a vantagem de não ser atingido pelos problemas demográficos e de mobilidade das universidades de ensino presencial, por isso importa não perder de vista o desenvolvimento tecnológico societal, que será sempre a zona de recrutamento preferencial para uma universidade de ensino a distância. E não podemos perder de vista o esperado desenvolvimento populacional, quando sabemos que tínhamos cerca de 40 milhões de estudantes no ensino superior a nível mundial quando nasceu a UAb e estima-se que em 2030 sejam 400 milhões. O estudante de 2030 terá também um perfil muito diferente e quem não ajustar o ensino (presencial e não presencial) a esse perfil ficará irremediavelmente fora da competição pelo melhor financiamento, pelos melhores projectos, pelos melhores profissionais.

Neste sentido, será imperativo actualizar (A2):

- os sistemas de informação e comunicação da UAb;
- os mecanismos de partilha de informação por via electrónica;
- a acessibilidade a conteúdos digitais;
- a gestão desses conteúdos;
- a intercomunicação entre todas as valências físicas da UAb;
- os modos de trabalho colaborativo entre todas as unidades orgânicas da UAb

Estes imperativos não se podem distanciar das agendas internacionais que formam hoje as agendas nacionais seguidas pelas melhores universidades.

Existem hoje várias agendas internacionais que apontam metas precisas para 2030:



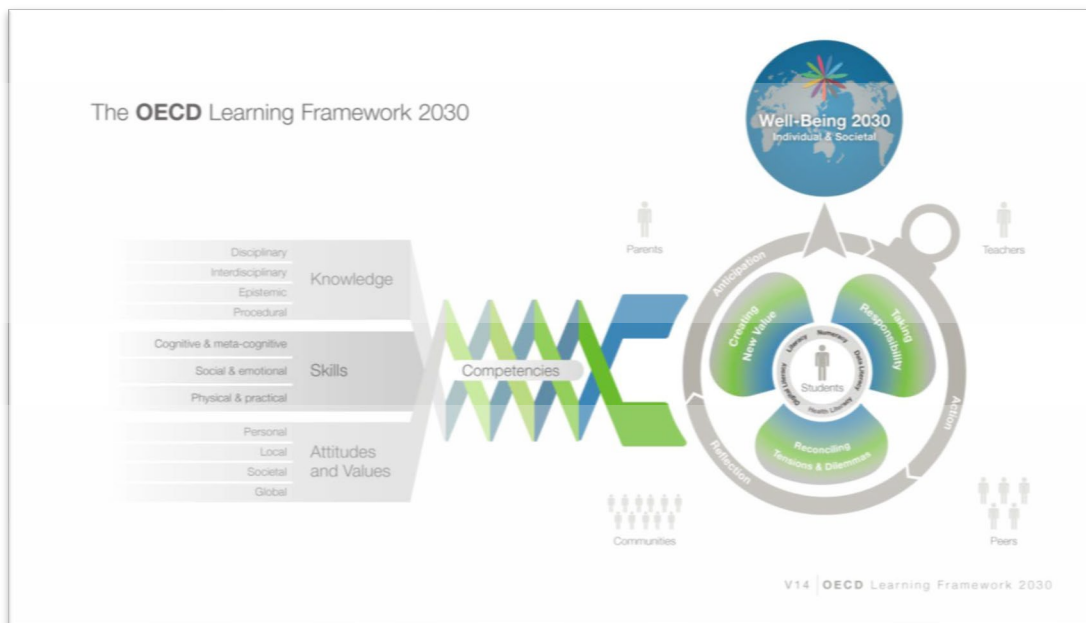
- International Council for Open and Distance Education (ICDE): The Education 2030 Framework for Action (FFA) "Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all", provides guidance to countries for the implementation of the new Sustainable Development Goal 4, SDG4, Education 2030 agenda (<https://www.icde.org/knowledge-hub/education-2030-framework-for-action-has-been-adopted>)
- Jonatan Castaño Muñoz, Christine Redecker, Riina Vuorikari & Yves Punie (2013) Open Education 2030: planning the future of adult learning in Europe, *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 28:3, 171-186, DOI: [10.1080/02680513.2013.871199](https://doi.org/10.1080/02680513.2013.871199)
- UNESCO: Leading SDG 4 - Education 2030 <https://en.unesco.org/themes/education2030-sdg4>
- OECD Future of Education and Skills 2030 <https://www.oecd.org/education/2030-project>

Estas agendas e prospecções convergem no sentido das rápidas mudanças sociais, económicas e ambientais do mundo em que vivemos e que será, inevitavelmente, diferente em 2030. Todos nós, educadores, temos responsabilidades novas à nossa frente, para as quais devemos estar preparados. A Universidade Aberta precisa de uma estratégia alinhada com estas metas globais, para que em 2030 possa estar de pleno Direito no patamar de excelência a que nos propomos conduzi-la. O quadro seguinte proposto pela OCDE deve conduzir-nos a reflectir se a nossa oferta curricular conduzirá ao desenvolvimento das competências necessárias para cumprir os desígnios da sociedade que vamos construir na próxima década:

Future-ready students need to exercise agency, in their own education and throughout life. Agency implies a sense of responsibility to participate in the world and, in so doing, to influence people, events and circumstances for the better. Agency requires the ability to frame a guiding purpose and identify actions to achieve a goal. To help enable agency, educators must not only recognise learners' individuality, but also acknowledge the wider set of relationships – with their teachers, peers, families and communities – that influence their learning. A concept underlying the learning framework is “co-agency” – the interactive, mutually supportive relationships that help learners to progress towards their valued



goals. In this context, everyone should be considered a learner, not only students but also teachers, school managers, parents and communities.



Fonte: <https://www.oecd.org/education/2030-project>

A UAb tem aqui uma possibilidade fundadora para criar o nível de agenciamento proposto pela OCDE, porque o aluno-modelo do ensino a distância tem um perfil de maturidade e conhecimento do mundo mais próximo dos objetivos de interação com a sociedade, as escolas, o mundo do trabalho, o mundo das profissões, as relações internacionais, etc. A UAb tem a vantagem, em relação às universidades de ensino presencial, de poder mais rapidamente chegar a grandes contingentes de alunos, sem obstáculos de fronteiras, linguagens, culturas ou políticas. Alunos mais maduros e sem restrições de mobilidade serão mais capazes de adquirir as competências que exigimos para a sociedade do futuro em 2030.

Ao mesmo tempo, tal posição vantajosa da UAb ficará reforçada com o cumprimento de agendas de desenvolvimento sustentável como a que propõe as Nações Unidas, em *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, onde se coloca como um dos grandes objetivos a aposta na educação ao longo da vida e a promoção da equidade de oportunidades em educação: “Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all”, o que está em concordância com os



princípios que conduziram à concepção do RJESD e que guiaram até ao compromisso de assinatura de um contrato de desenvolvimento institucional, tal como está previsto no:

---

**CAPÍTULO IV**  
**Universidade Aberta**  
**Artigo 17.º**

---

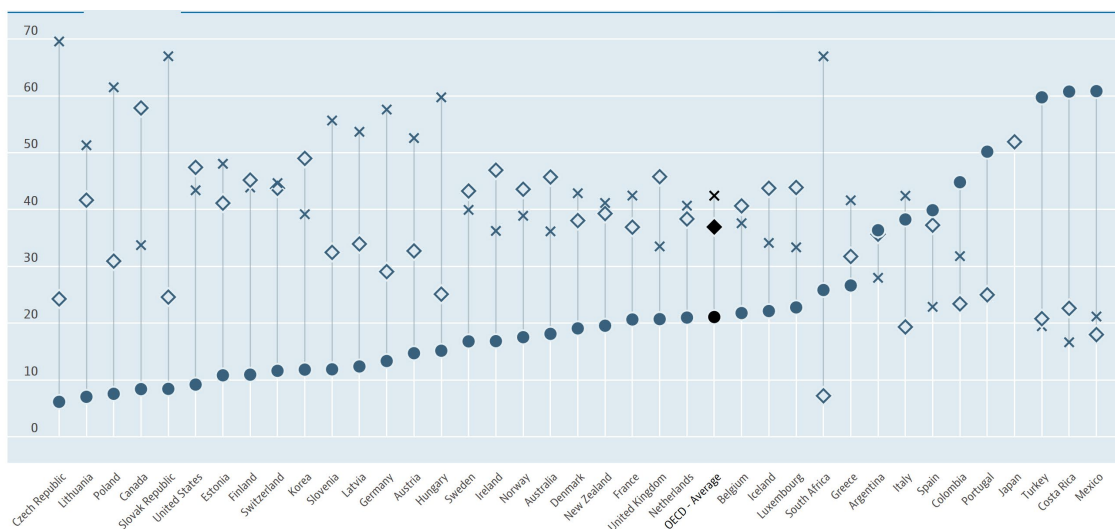
O contrato referido no número anterior contempla os seguintes objectivos a cumprir pela Universidade Aberta:

- a) Especialização da Universidade Aberta em competências e metodologias científicas e pedagógicas e em infra-estruturas e sistemas de ensino a distância;
- b) Garantia do acesso generalizado e da disponibilização pública das competências, metodologias, infra-estruturas e sistemas da Universidade Aberta a todas as instituições de ensino superior para a oferta conjunta de graus e diplomas em ciclos de estudos ministrados a distância;
- c) Reforço, pela Universidade Aberta, de actividades de investigação e desenvolvimento de referência internacional no domínio do ensino a distância, e disponibilização dos seus resultados à comunidade do ensino superior e ao público em geral;
- d) Promoção do ensino superior em língua portuguesa e de elevada qualidade em todo o mundo, em particular nas regiões de maior influência da Lusofonia;
- e) Reforço e aprofundamento dos ciclos de estudos ministrados pela Universidade Aberta em associação com outras instituições de ensino superior, nacionais e estrangeiras, de forma a que os ciclos de estudo em funcionamento na Universidade Aberta sejam maioritariamente realizados em associação;
- f) Minистраção de ciclos de estudos exclusivamente na modalidade de ensino a distância.

Este é o “programa de acção” do Estado português que compromete a UAb no horizonte 2030. Qualquer programa de acção reitoral que se construa agora será sempre condicionado por estes princípios transformados em lei. Esgotado o tempo de reflexão sobre esses princípios, no qual não participei, recebo-os como acções inevitáveis, mas não necessariamente inquietantes, para as quais se exige o melhor esforço colectivo para a sua boa concretização. Só assim será possível

ambicionar cumprir a meta de formação de 50 mil novos diplomados em 2030, partindo de uma população actual de 8 mil estudantes (algo nunca conseguido por nenhuma instituição portuguesa ou em outros contextos internacionais de ensino a distância).

O grande desafio não se exclui de uma necessidade global de melhoria da educação da sociedade. O último quadro disponibilizado pela OCDE sobre o grau de diplomação da população adulta é ainda bastante insatisfatório, atingindo apenas 50,2% de indivíduos com o ensino secundário, na população entre 25-64 anos:



OECD (2019), Adult education level (indicator). doi: [10.1787/36bce3fe-en](https://doi.org/10.1787/36bce3fe-en)  
(Accessed on 18 September 2019)

Os actuais protocolos para o cumprimento destes princípios de actuação terão de ser completados e novos protocolos exigirão uma liderança forte, uma grande capacidade de diálogo interinstitucional e as melhores relações com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), o que só pode ser viável se a UAb tiver uma equipa reitoral forte e de grande credibilidade académica.

Julgo estar numa posição privilegiada, vindo de uma outra grande Universidade pública, para poder conseguir construir as pontes necessárias e todo o edifício académico, pedagógico e científico que o RJESD agora exige à UAb, de quem se espera que seja capaz de quadruplicar a sua oferta até 2030 (A3). Em contrapartida, o Estado estabelece que financiará cursos em associação, colocando um desafio desejável, mas difícil de operacionalizar, na condição de toda a sua oferta ser **maioritariamente** associativa. Este advérbio de modo só representará uma vantagem se existir um esforço colectivo de toda a Universidade



portuguesa em colaborar com a UAb e se o Estado souber corresponder à ambição que queremos impor neste projecto.

Finalmente, as prioridades estratégicas definidas pelos programas internacionais e pela própria FCT devem ser harmonizadas com o UAb2030. Por exemplo, a FCT, em < <https://www.fct.pt/suporte-politicas-leD/estrategia2020/prioridadesestrategicas.phtml.en>>, descreveu desde 2014 as suas “**15 Prioridades Estratégicas Inteligentes** onde Portugal revela vantagens competitivas existentes ou potenciais. Deverão servir de base à formulação de programas estratégicos de mobilização das medidas de política e de instrumentos programáticos nacionais no período 2014-2020”. Ora, não é visível qual o impacte destas prioridades na política de ciência e de investigação na UAb dentro deste do período considerado, pois eixos tão próximos das suas actividades e missão educativa como:

#### **Eixo 1: TECNOLOGIAS TRANSVERSAIS E SUAS APLICAÇÕES**

- Tecnologias de Informação e Comunicação

#### **Eixo 5: SAÚDE, BEM-ESTAR E TERRITÓRIO**

- Indústrias Culturais e Criativas

deviam ter sido reforçadas na programação estratégica e terem sido classificados como prioridades absolutas de investimento.

Outro exemplo de oportunidade que a UAb não pode perder é a sua inclusão como parceira no programa: **The National Initiative for Digital Skills e.2030** <<https://www.incode2030.gov.pt>>. A UAb deve reforçar o seu papel nesta programação científica e educativa para 2030, que também é apoiada pela FCT, e que define 5 eixos estratégicos que são facilmente ajustáveis à missão da UAb e ao espírito do RJESD: *inclusion, education, qualification, specialization, and research*. Também é impossível descurar o alinhamento com os grandes desafios identificados, em especial numa universidade que possui um campus virtual único em Portugal e que necessita de se alinhar com as melhores práticas e com os mais inovadores programas de desenvolvimento tecnológico:

The initiative intends to meet three major challenges by 2030:

- ensure digital literacy and inclusion for the exercise of citizenship;
- foster specialization in digital technologies and applications, in order to promote occupational qualification and a higher value-added economy;
- produce new knowledge in international cooperation contexts.

Fonte: < <https://www.fct.pt/dsi/portugalincode2030/index.phtml.en>>

O horizonte 2030 na UAb deve ser, então, uma meta de excelência, possível de alcançar se formos eficientes em vários patamares de intervenção. Os eixos fundamentais que devem orientar toda a estratégia da UAb para o horizonte 2030 que queremos traçar são os seguintes:

1. **Implementação do RJESD e respectivo contrato de desenvolvimento institucional com o Governo (A4);**
2. **Revisão e reforço das carreiras dos docentes;**
3. **Reestruturação da investigação avançada;**
4. **Reforço da internacionalização do ensino da língua e cultura portuguesas**
5. **Alinhar a missão da UAb com os eixos principais do <<https://www.incode2030.gov.pt/en/programme>> e com as prioridades descritas pelo ICDE (<<https://www.icde.org/priorities-overview>>), nas quais se integra a missão da UAb em associação com instituições similares. (A5)**

Os dois primeiros eixos são de urgência imediata, quer pelos prazos legais em vigor quer pela necessidade de cumprimento dos compromissos já assumidos e a assumir.

Para a construção do contrato previsto no RJESD, a UAb tem de se unir em todas as suas valências, chamar à acção todo o seu capital humano de enorme valor, quer docente quer não docente, para poder estar em condições de apresentar um plano estratégico credível e exequível no horizonte 2030, por isso urge trabalhar com o CRUP e o CCISP para encontrar as melhores parcerias face ao enorme desafio de formação em massa que o RJESD coloca à UAb. E teremos de negociar o contrato de desenvolvimento institucional com a tutela, estabelecendo as novas bases de relacionamento decorrentes do texto legal, por exemplo, com a A3ES e as demais instituições. E terá de reinventar ou criar uma cultura de interdisciplinaridade entre as suas ofertas curriculares e os seus agentes, para que a imagem externa da instituição seja a da partilha pedagógica e científica e não a de um centro educativo fechado sobre si mesmo e dividido em várias subunidades que não comunicam entre si e que reclamam uma autonomia que devia ter sido transformada antes em trabalho colaborativo. A UAb tem de se afirmar como uma universidade interdisciplinar e não como uma universidade que é uma soma passiva de vários departamentos do conhecimento. Para atingir esse fim, será necessário sair da esfera de acção dos departamentos, porque uma universidade interdisciplinar não vive apenas da sua actuação: estabelecer uma





melhor e maior comunicação com a investigação e os investigadores, com o pessoal não docente, com entidades externas e com os estudantes de todos os níveis é fundamental para a construção de uma universidade verdadeiramente interdisciplinar.

### 3. O quadro de docentes da UAb

A UAb tem um grave problema de equilíbrio profissional no seu corpo docente, que resulta do facto de não ter aproveitado sobretudo o último quadriénio para proceder a uma recuperação das carreiras de professores que estão a demasiado tempo estagnados na mesma categoria profissional. Este é um dos dois problemas nucleares da UAb que exige uma intervenção muito urgente, para além da investigação que abordaremos mais tarde, e que foi devidamente identificado pelo AINST/16/00022 – Relatório final da CAE (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, A3ES):

Em termos de carreira universitária, dos 127 docentes de carreira, apenas 4 se encontram na categoria de "Professor Catedrático", 12 na de "Professor Associado" (5 com Agregação), 111 na de "Professor Auxiliar" (4 com Agregação). Estas percentagens estão muito longe do que a Lei preconiza de Professores Catedráticos e Associados que deveriam situar-se entre os 50% e os 70%. Haverá a intenção de corrigir esta situação embora fique a ideia de que isso será feito com muita prudência, considerando os riscos financeiros envolvidos. A intenção será manter a dimensão actual de recursos humanos.

Em alguns departamentos, a previsão de aposentações de docentes levou à criação de um plano de renovação a um prazo de 15 anos. (p. 6)

A actualização das categorias de docentes através de concursos para promoção às categorias de professor associado e catedrático, ao abrigo do Decreto-Lei de Execução Orçamental de 2019 (Decreto-Lei n.º 84/2019, Série I de 2019-06-28, art. 77º) é um imperativo na UAb. A possibilidade de abertura de concursos internos para progressão na carreira, com vista ao cumprimento da percentagem mínima de 50% de docentes nas duas categorias superiores, como estipulam os estatutos de carreira docente (ECDU) é uma oportunidade

A actualização das categorias de docentes através de concursos para promoção às categorias de professor associado e catedrático, ao abrigo do Decreto-Lei de Execução Orçamental de 2019 (Decreto-Lei n.º 84/2019, Série I de 2019-06-28, art. 77º) é um imperativo na UAb.



única para corrigir a carência de oportunidades na UAb, sobretudo no último quadriénio, quando a maior parte das instituições de ensino superior conseguiram, finalmente, ter condições de descongelamento das carreiras e iniciaram múltiplos procedimentos concursais. Tal não se verificou na UAb, conduzindo-a ao último lugar nacional no rácio entre professores associados e catedráticos / professores auxiliares, lugar que ocupa pelo menos desde 2015, precisamente quando se iniciou a retoma de oportunidades de carreira:

Tabela 3.2. Ensino universitário: professores associados e catedráticos no total dos docentes de carreira, 2014/2015 (ETI e %)

Estabelecimento	2014/2015			(Catedráticos + Associados) / Total
	Docentes de carreira <sup>a)</sup>			
	Professor auxiliar	Professor associado	Professor catedrático	
Universidade dos Açores	152	12	16	16%
Universidade do Algarve	193	45	19	25%
Universidade de Aveiro	348	118	53	33%
Universidade da Beira Interior	256	41	22	20%
Universidade de Coimbra	623	186	142	34%
Universidade de Évora	371	62	16	17%
Universidade de Lisboa	-	-	-	-
Universidade Técnica de Lisboa	-	-	-	-
Universidade Nova de Lisboa	480	159	101	35%
Universidade do Minho	551	210	86	35%
Universidade do Porto	791	381	208	43%
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	303	76	34	27%
Universidade da Madeira	116	17	6	17%
Universidade Aberta	116	12	3	11%
Universidade de Lisboa	1380	510	328	38%
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	220	48	26	25%
<b>Total Geral</b>	<b>5900</b>	<b>1877</b>	<b>1060</b>	<b>33%</b>

Fonte: REBIDES - Inquérito ao Registo Biográfico de Docentes do Ensino Superior, DGEEC

Nota: O inquérito REBIDES não questiona se os docentes são ou não de carreira. Assim, neste apuramento, foram considerados docentes de carreira todos os docentes na categoria de "Professor Catedrático", "Professor Associado" e "Professor Auxiliar" que não são reportados como convidados e cujo regime de prestação de serviço não é "colaboração".

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2016), *Sobre a Evolução da Organização do Sistema de C&T e de Ensino Superior: Construir o Futuro, Acreditar no Conhecimento*, Lisboa, MCTES, p. 71.

E seguindo os dados (certamente desactualizados em 2019) da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, a UAb necessitaria, em 2017-18, de 48 promoções para que o rácio de 11% pudesse ser corrigido:

Unidade orgânica - Carreira Universitária	Número de concursos necessários	Rácio 2017/2018
UAb	48	11%

Fonte: DGEEC, 2017-18

Tal como em outros contextos universitários até 2015, alguns departamentos funcionaram e funcionam sem nenhum professor catedrático, apesar de assegurarem cursos de doutoramento e de mestrado e apesar de existirem,



nesses departamentos, professores associados com agregação e professores auxiliares com *curriculum* e qualificações para passarem a professores associados, o que paralisou, de forma evidente, as carreiras de dezenas de professores cujo doutoramento foi realizado há bem mais de uma década. A desmotivação geral que resulta deste quadro é fácil de diagnosticar, por isso urge rever esta situação dramática nas carreiras dos docentes da UAb e criar as condições para que a curto prazo seja possível equilibrar o rácio de professores associados e catedráticos / professores auxiliares. (A6)

A responsabilidade deste atraso das carreiras não é certamente dos docentes da UAb, porque a maior parte soube desenvolver, melhorar e consolidar o seu currículo académico e soube cumprir tarefas muito para além dos deveres previstos no ECDU, tais como coordenação de cursos, presença em painéis de avaliação, júris de progressão na carreira, coordenação de projectos de investigação, cargos ao nível reitoral, etc. o que, manifestamente, enfraquece as condições de acreditação não só da UAb enquanto instituição de ensino superior como todos os cursos por ela oferecidos.

Se acrescentarmos a este rácio muito negativo o facto de o corpo docente actual ter uma média de idades muito alta, dado objectivo destacado no AINST/16/00022 – Relatório final da CAE (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, A3ES):

a UAb possui um corpo docente envelhecido (a média de idade é de 52,09 anos) e a sua não renovação, pela impossibilidade de abertura de novos concursos, coloca dificuldades a nível estratégico, nomeadamente quanto ao desenvolvimento de certas áreas de conhecimento e ao desejável alargamento da oferta formativa em determinados domínios. A sustentabilidade financeira da Escola é também assim dificultada. (p. 6)

sem quaisquer perspectivas de contratação de novos docentes em início de carreira – facto também recomendado pelos relatórios da FCT para as unidades de I&D –, o futuro da UAb ficaria igualmente comprometido, por isso urge criar condições para atrair, através de concursos competitivos nacionais e internacionais, os melhores jovens doutorados, permitindo o necessário rejuvenescimento do corpo docente e de investigadores.



De notar que o Decreto-Lei n.º 84/2019, Série I de 2019-06-28, art. 77º, se refere explicitamente a "promoção" e não a contratação e não explicita o conceito, pelo que é legítima a interpretação de que esta Lei permitirá executar correcções internas, promovendo todos os docentes elegíveis, dentro de condições a determinar pelo órgão competente da UAb (Conselho Científico), a quem se solicitará uma estratégia urgente de abertura de concursos para cada área disciplinar em vigor na UAb.

Para aplicação do Decreto-Lei n.º 84/2019, Série I de 2019-06-28, art. 77º, serão feitas correcções internas, promovendo todos os docentes elegíveis, dentro de condições a determinar pelo órgão competente da UAb (Conselho Científico), a quem se solicitará uma estratégia urgente de abertura de concursos para cada área disciplinar em vigor na UAb.

Embora represente uma oportunidade única de regeneração das carreiras docentes, este art. 77º pode conduzir a um falso lançamento de expectativas, caso as instituições de ensino superior não saibam agir criteriosamente na gestão desta oportunidade. Por exemplo, havendo também um défice de agregações na

UAb e havendo uma temporalidade muito díspar na obtenção deste título, exige-se muita ponderação na abertura de concursos para catedrático, para não deixar de fora candidatos que tenham obtido a agregação há menos de 10 anos e possuam um currículo muito relevante. Isto significa que esta Lei não resolverá todos os problemas internos das carreiras e significa que todos esses problemas não estão confinados ao universo dos que estão há mais de 10 anos na mesma categoria. É preciso, pois, uma acção concertada e equilibrada entre os docentes elegíveis para poderem ser opositores a concursos ao abrigo do Decreto-Lei n.º 84/2019, Série I de 2019-06-28, art. 77º, e os que, não sendo elegíveis, têm expectativas legítimas de poderem também ter uma oportunidade concursal adequada ao percurso que têm feito. Se não existir uma estratégia articulada entre as duas situações, corre-se o risco de saturar a ocupação de vagas para os lugares de professor associado e catedrático. O novo Reitor da UAb terá de ser um árbitro experiente, idóneo e imparcial na gestão das carreiras dos seus docentes face a estas duas realidades com prioridades no tempo muito distintas:

- **ACÇÃO IMEDIATA (A6):** Abertura de todos os concursos internos possíveis para promoção a professor associado e catedrático até 31 de Dezembro de 2019, por força do prazo imposto pelo Decreto-Lei n.º 84/2019, Série I de 2019-06-28, art. 77º;



- **ACÇÃO A MÉDIO PRAZO (A7):** Abertura de novos concursos de carácter nacional e internacional para todas as categorias profissionais, até a um ponto de equilíbrio tal como está previsto no ECDU (50% de professores associados e catedráticos / 50 % de professores auxiliares).

Sem esta visão estratégica a curto e médio prazo, a UAb estagnarà ainda mais e perderá de vez o alinhamento com as restantes instituições de ensino superior. Por outro lado, não devemos esquecer que a A3ES tem agora, por força da aplicação deste Decreto-Lei n.º 84/2019, um novo critério de avaliação dos ciclos de estudos (CE) a partir de 2022, inclusive, quando verificar os resultados conseguidos pelas instituições proponentes face ao rácio previsto pelo ECDU, ou seja, se num dado ciclo de estudos não estiver cumprido o rácio de cerca de 50% de professores associados e catedráticos, a acreditação desse CE estará comprometida.

A outro nível, também o quadro de pessoal não docente enfrenta o mesmo desafio de rejuvenescimento, de maior qualificação profissional, por isso também aqui será necessário criar condições de recrutamento a curto prazo que permitam garantir o bom funcionamento de todas as actividades da UAb. Não ficarão de fora acções concretas de auscultação dos problemas reais do pessoal não docente, pelo que proporei a criação de um fórum regular onde todos possam ser ouvidos. (A8)

## 4. A governação

A UAb possui uma estrutura governativa legitimada pelos seus Estatutos e cumprindo todas as exigências do ECDU, porém, face a um novo projecto para 2030, será inevitável um ajustamento das diferentes equipas de governação e no formato de gestão. Assim,

- O Conselho Geral será sempre o órgão que define e aprova a estratégia geral da UAb e, face aos novos desafios, deverá ser ter uma representatividade ampla de toda a comunidade académica e da sociedade civil; deve-se garantir que a sua composição seja permanentemente de 22 membros, conforme determinam os Estatutos da UAb;
- A equipa reitoral deverá ser interdisciplinar, experiente e adaptada ao desafios e exigências do novo Regime Jurídico;
- O Conselho de Gestão, o Senado Académico, o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico, o Conselho Consultivo Internacional, o Conselho Editorial e o Conselho de Avaliação do Desempenho sendo os órgãos de governo da UAb, devem agir de forma colaborativa, dialogante em todas as suas acções, concordando no bem comum que representa a missão da UAb e que estará sempre acima de qualquer desejo pessoal de supremacia. Este princípio simples de actuação não pode ser uma declaração vã, mas terá de ser comprovado pelas acções reais de cooperação que a UAb tem de explicar à sociedade e aos seus avaliadores externos.

## 5. A oferta curricular

A oferta curricular na UAb é a seguinte:

- [Licenciaturas \(1.º Ciclo\)](#)
- [Mestrados \(2.º Ciclo\)](#)
- [Doutoramentos \(3.º Ciclo\)](#)
- [Pós-Graduações](#)
- [Aprendizagem ao Longo da Vida](#)
- [Aula Aberta](#)
- [Cursos do Consórcio Universidade Aberta – Universidade de Coimbra](#)

O contrato de desenvolvimento previsto pelo RJESD permitirá, certamente, que esta oferta seja ampliada através de novos consórcios, para além do já consignado com a Universidade de Coimbra. Para além do cumprimento das condições de acreditação impostas pela A3ES para todos estes ciclos de estudo avaliados, importa agora realçar a mesma exigência reforçada pelo RJESD, que também obriga a uma supervisão futura da oferta educativa da UAb pela A3ES.

Assim, é imperativo ter uma estratégia educativa para o UAb2030, que cumpra as expectativas do RJESD, ao mesmo tempo que abra para outras ofertas curriculares que aí não estão contempladas, sobretudo as que resultam da exclusiva iniciativa da UAb. Entendo que o desenvolvimento do Campus Virtual (A9) deve ser aqui uma prioridade, não só para que seja mais utilizado e acessível mas também para que seja interactivo, interdisciplinar e capaz, inclusive, de conduzir a estudos de caso em domínio de investigação. Uma oferta curricular, digital ou não digital, só é efectivamente competitiva e adequada se for organizada verticalmente, com uma grande diversificação de conteúdos e graduados por ordem de maturidade dos conhecimentos que se esperam adquiridos pelos estudantes.

Concordo com o Plano de Actividades da UAb para 2019, quando releva a necessidade de ter uma “oferta de preparação para a frequência do ensino superior, com vertentes de Português para estrangeiros, de desenvolvimento de competências relevantes para o sucesso escolar e de preparação para as provas de acesso que permita a adequada capacitação dos novos públicos para o acesso e frequência do ensino superior a distância, incluindo os públicos maiores de 23 anos e os estudantes estrangeiros, falantes e não falantes de língua portuguesa.” O público-alvo da UAb para este tipo de ensino, sobretudo Português LE mas também, regra geral, para todos os cursos de 1º Ciclo, pode ter hoje necessidade



específicas de ambientação online e/ou de metodologia de estudo adequado ao ensino universitário, por isso é justo dar mais atenção ao Gabinete de Gestão Académica e Curricular, que não tratará apenas do acolhimento e acompanhamento dos futuros estudantes mas estará também atento aos casos de insucesso ou abandono escolar, para os quais urdirá ter capacidade de intervenção imediata, após diagnóstico das situações que levaram o estudante a interromper o seu vínculo educacional ou a simplesmente abandoná-lo.

A oferta curricular deve ser também financeiramente sustentável. Havendo na natureza jurídica da UAb um compromisso total com o ensino a distância e os ambientes de *e-Learning*, é preciso repensar a necessidade de uma tão vasta rede física de Unidades para a Aprendizagem ao Longo da Vida e rede de Centros Locais de Aprendizagem (CLA)<sup>3</sup> (A10), pois tal compromisso deve ser realizado por via digital, tal como obriga o novo RJESD e tal como recomendam as melhores práticas internacionais em universidade de perfil semelhante, muitas delas sem quaisquer espaços físicos de apoio regional. A missão de ligação digital à sociedade, em todos os seus locais de desenvolvimento, não obriga a que toda a transferência de conhecimento e de tecnologia se faça de forma presencial. A disseminação do conhecimento por via digital deve ser feita, idealmente, apenas por via digital. Assim, ao contrário do que preconiza o seu Plano de Actividades para 2019, é necessário fazer uma auditoria científica, pedagógica e económica à rede de CLAs, identificando as que são estrategicamente necessárias ao cumprimento da missão da UAb e descontinuando as que não representam valor acrescentado nem são contextualizáveis no quadro de contratação actualmente em vigor no regime da Administração Pública. A poupança que nascer desta reorganização das CLAs deve ser reinvestida no funcionamento da rede definitiva de CLAs estrategicamente viáveis e desejáveis. Esta medida não exclui uma aposta na internacionalização de alguns CLAs, para que as sinergias construídas em países como o Brasil, por exemplo, mas não só, possam traduzir-se em verdadeiros centros de aprendizagem onde exista uma forte necessidade de formação.

As provas presenciais devem ser gradualmente reduzidas aos casos estritamente necessários, pois são contrárias à tipologia de ensino a distância com que a UAb está comprometida. As actividades de extensão universitária devem estar concentradas no plano de actividades dos departamentos e não nos CLAs, porque estes não são nem podem ser unidades orgânicas com um programa

---

<sup>3</sup> De acordo com o relatório institucional da A3ES, “A presença da UAb em território nacional é assegurada pelas delegações regionais (Coimbra e Porto) com docentes residentes e pelos 17 CLA (16 em território nacional, 1 em Maputo). A UAb possui ainda uma vasta rede de locais de exame (80), em quatro continentes.” (p. 10). É esta rede física que importa requalificar e/ou repensar face à despesa significativa que representa no orçamento anual da UAb.

autónomo que se afaste do trabalho desenvolvido pelos departamentos e por estes concebido e supervisionado. Os CLAs e centros de exame no estrangeiro devem também ser objecto de uma auditoria com as mesmas características, para avaliação rigorosa da sua viabilidade científica, pedagógica e financeira. A presença nos territórios dos países de língua portuguesa é, naturalmente, uma estratégia de internacionalização que deve ser acarinhada, melhorada e desenvolvida.

Existem hoje formas de avaliação do ensino a distância que oferecem garantias já consolidadas de identificação digital dos examinandos (por exemplo, <<https://www.autenticacao.gov.pt/cc-autenticacao>> e <<https://www.ciencia-id.pt>>), de controlo do plágio (submissão de trabalhos via <<https://www.turnitin.com/pt>> ou em plataformas mais complexas como <<https://tesla-project.eu/how-it-works/>>). Estes são caminhos que recomendam a progressiva dispensa de provas presenciais, à medida que a nova cultura de avaliação digital se impuser.

A oferta curricular de dupla ou múltipla titulação (A11), emergência agora reforçada com o RJESD, não deve ficar consignada ao consórcio com a Universidade de Coimbra, mas deve servir de motivação e exemplo para um alargamento sustentado deste tipo de colaboração institucional, cada vez mais importante. Ainda em relação a este consórcio, embora tenha sido descrito de forma muito positiva no relatório institucional da A3ES, para “desenvolver uma ampla e qualificada oferta educativa a distância maioritariamente em língua portuguesa, em qualquer lugar do mundo” (p. 9), o que facto é que, para além de alguns cursos de pós-graduação, a única oferta conferente de grau é o doutoramento em Álgebra Computacional.

Urge ainda continuar a apostar na diferenciação da oferta curricular, procurando públicos fora do contexto convencional de ensino universitário. (A12) O recente protocolo entre a Direcção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais e a UAb, para a criação de uma “bolsa de formação dos reclusos”, para promover a inclusão, é outra emergência significativa. Outros ambientais digitais de aprendizagem, como o <<https://campusaberto.uab.pt>>, são igualmente meios privilegiados para uma interpelação directa aos desafios sociais de hoje, sendo de apostar fortemente nas aplicações móveis como plataformas dominantes que devem também entrar em todas as equações estratégicas da UAb2030.

Assume importância estratégica a possibilidade de criação de parcerias internacionais, por isso será necessário que os departamentos identifiquem os ciclos de estudo de referência para a UAb, que melhor representem a sua identidade disciplinar, e avancem para possíveis parcerias com instituições internacionais, assumindo-se como coordenadores, e procurando financiamento adequado no quadro do Erasmus+ (Key-Action I) ou Marie-Curie (MSCA-ITN, European Joint Doctorates). Este é o caminho que permitirá atrair os melhores

investigadores e, eventualmente, os melhores docentes internacionais, o que ajudaria a contrariar a política negativa de contratação denunciada no relatório institucional da A3ES: “A UAb, tal como a maioria das universidades portuguesas, tende a contratar localmente o seu pessoal e não há sinais de maior abertura no futuro próximo por não haver perspectivas de crescimento.” (p. 9).

O principal constrangimento na oferta curricular da UAb está nos cursos de 3º Ciclo:

#### **Cursos de 3º. Ciclo em associação:**

- [Doutoramento em Álgebra Computacional](#) (Departamento de Ciências e Tecnologia/UAb e Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra)
- [Doutoramento em Ciência e Tecnologia Web](#) (UAb e UTAD)
- [Doutoramento em Didática das Línguas - Multilinguismo e Educação para a Cidadania Global](#) (UAb e NOVA FCSH)
- [Doutoramento em Estudos Medievais](#) (UAb e NOVA FCSH)
- [Doutoramento em Média-Arte Digital](#) (UAb e UAIG)

Devemos acrescentar a esta lista o Doutoramento em Estudos Globais < <http://cidh-global.org/catedra/atrium>>, em parceria com a Universidade Paris II Panthéon Assas, Departamento de Ciências da Informação e da Comunicação, e com o CéSor-EHESS-Paris, no âmbito da Cátedra Infante Dom Henrique para os Estudos Insulares Atlânticos e a Globalização, de que a UAb é instituição de acolhimento através de uma unidade de I&D externa (CLEPUL).

#### **Cursos de 3º Ciclo exclusivos da UAb:**

- [Doutoramento em Estudos Portugueses](#)
- [Doutoramento em História](#)
- [Doutoramento em Matemática Aplicada e Modelação](#)
- [Doutoramento em Relações Interculturais](#)
- [Doutoramento em Sustentabilidade Social e Desenvolvimento](#)

Perante este quadro, sabendo que, doravante, perante as condições impostas pelo Regime Jurídico de Graus e Diplomas do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 65/2018 de 16 de Agosto), que condiciona o funcionamento de ciclos de estudos de doutoramento à ligação directa com os resultados da avaliação de unidade de I&D com Muito Bom no mínimo, a UAb terá de encontrar uma solução imediata para



salvaguardar os seus doutoramentos exclusivos, o que pode passar pela adopção do mesmo regime associativista dos 5 cursos já em funcionamento em parcerias universitárias, mas sem deixar de acreditar que é possível criar condições internas de excelência na investigação que permitirão apoiar os seus doutoramentos num futuro próximo, conforme explicaremos no capítulo seguinte.

## 6. A investigação na UAb

O relatório institucional da A3ES aponta directamente para um perfil do investigador da UAb como um indivíduo sem identidade e sem motivação para um projecto comum:

A grande maioria dos docentes, da Universidade Aberta, desenvolve a sua investigação em Unidades de Investigação externas à UAb. A dispersão das áreas científicas dos docentes da UAb não permitiria uma organização racional apenas com o pessoal próprio.

A grande dispersão dos docentes da UAb é bem exemplificada pelo facto de os 44 docentes do DCeT se distribuírem por 19 UIs.

Com tal dispersão é muito difícil encontrar-se identidade e interesses convergentes em linhas de investigação entre docentes do mesmo Departamento. (p. 16)

A ligação do ensino à investigação (e vice-versa) é um critério de avaliação externa recorrente neste tipo de reflexão, mas a sua importância é um dado de progresso da construção de uma universidade moderna que não pode dispensar que tal relação seja construída desde os primeiros ciclos de estudo, porque só assim poderá garantir que num estágio mais avançado seja possível produzir conhecimento e pensamento novos e relevantes para a sociedade. Facilitar a integração gradual do estudante, seja a distância ou não, deve ser uma prioridade estratégica, o que se adequa a várias agendas europeias actuais: “Novas competências”,<sup>4</sup> “Modernização”<sup>5</sup> e “Ciência Aberta”<sup>6</sup>.

O eixo da investigação exige, portanto, uma intervenção urgente, porque o futuro da UAb depende da sua capacidade de regeneração a curto prazo, se quiser cumprir não só uma das exigências nucleares do RJESD:

---

<sup>4</sup> “Agenda para Novas Competências na Europa - Documentos importantes” (<<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=pt&moreDocuments=yes>>

<sup>5</sup> “Apoiar o crescimento e o emprego - Uma agenda para a modernização dos sistemas de ensino superior da Europa” (<<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0567&from=EN>>)

<sup>6</sup> “Open innovation, open science, open to the world - a vision for Europe” (<<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/open-innovation-open-science-open-world-vision-europe>>)



CAPÍTULO IV  
Universidade Aberta  
Artigo 17.º

c) Reforço, pela Universidade Aberta, de actividades de investigação e desenvolvimento de referência internacional no domínio do ensino a distância, e disponibilização dos seus resultados à comunidade do ensino superior e ao público em geral;

mas também no AINST/16/00022 – Relatório final da CAE (2019):

A UAb refere dispor de uma estratégia institucional para a inserção de estudantes de 1º ciclo em actividades de investigação orientada. Para tal, como é dito no Relatório de auto-avaliação, a UAb vem desenvolvendo iniciativas 1) quer ao nível do funcionamento dos ciclos de estudo com oferta de unidades curriculares para aquisição e aprofundamento de competências para a investigação, nas diferentes unidades orgânicas, 2) quer na integração dos estudantes em comunidades de investigação, e nomeadamente nos centros de investigação - CEMRI e LEaD -, 3) quer na sua participação em projectos de divulgação pública da ciência. No entanto, e apesar de um esforço desenvolvido pela instituição nesse sentido, não há referências concretas nem à taxa de frequência das unidades curriculares de iniciação à investigação, nem ao modo de participação efectiva dos estudantes nos centros de investigação ou nas acções de divulgação pública da ciência. E não é claro o impacto destas iniciativas no percurso académico dos estudantes ou na sua (futura) carreira profissional. (AINST/16/00022 – Relatório final da CAE, p. 5)

De notar que a recomendação final da A3ES, neste último exercício de avaliação institucional, aponta este caminho exacto:

reforço da investigação, especialmente na área específica da UAb, com a busca de parceiras externas e de novas contratações de pessoal docente/investigador quando tal se tornar possível (p. 21).

Esta avaliação externa coincide, neste ponto nuclear da dedicação à investigação com as recomendações mais específicas apresentadas pelos dois painéis da FCT que avaliaram as duas unidades de I&D, num momento posterior à avaliação da A3ES.



O *Plano Estratégico 2015-19* da UAb deu particular relevo à liderança na investigação:

Para dar continuidade ao projecto inovador da UAb é prioritário garantir a liderança na investigação e nas práticas de educação a distância e em rede em Portugal. Para que isso aconteça é fundamental que a UAb seja capaz de transformar o seu conhecimento pedagógico, tecnológico e organizacional numa mais-valia na sua intervenção na rede de ensino superior. O consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra assume particular relevo nesta matéria pelo pensamento e pioneirismo das acções que dele decorrerão.

Para liderar a educação a distância e em rede em Portugal é ainda necessário reforçar o papel dos centros de investigação da UAb: o Laboratório de Educação a Distância e *e-Learning* (LE@AD), o Centro de Estudos das Migrações e Relações Interculturais (CEMRI), os polos dos centros de investigação externos sediados na UAb. Também o Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e *e-Learning* tem um papel complementar a desenvolver enquanto gerador de conhecimento avançado neste domínio.

A UAb tem duas unidades de I&D avaliadas pela FCT: CEMRI - Centro de Estudos das Migrações e das Relações Interculturais (classificação em 2019: Fraco) e LE@D - Laboratório de Educação a Distância e Elearning (classificação em 2019: Bom). Tem uma Cátedra Infante Dom Henrique para os Estudos Insulares Atlânticos e a Globalização que desenvolve projectos em parcerias estratégicas. Uma parte significativa dos seus investigadores é membro integrado(a) ou colaborador(a) em unidades de I&D externas à UAb. Tem ainda um iUAb - Gabinete de Apoio a Projectos de Investigação e Desenvolvimento, cujo relatório institucional da A3ES salienta: “Em 2013, registaram-se 43 candidaturas a projectos nacionais e internacionais, tendo sido aprovadas 8, correspondentes a 1,9M EUR (que resultaram na entrada directa de cerca de 1,1 M EUR). Em 2017, o número de candidaturas já foi ultrapassado e a verba total duplicada.” (p. 8). Sendo um resultado positivo, o potencial da UAb e do seu corpo de docentes/investigadores pode e deve ambicionar ir muito mais além, para a poder aproximar da capacidade de receitas próprias que outras instituições de Ensino Superior em Portugal conseguem por esta via.

A UAb não tem uma escola doutoral e, portanto, está fora da Rede Nacional de Escolas Doutorais (RNED), composta por oito outras universidades portuguesas, sem unidades de I&D classificadas com pelo menos Muito Bom, não tem, em

quantidade, projectos aprovados nos concursos mais competitivos (ERC grants, Marie Skłodowska-Curie Actions, COST Actions, Erasmus Mundus Joint DOCTORates (EMJDs) ou EU Contest for Young Scientists (EUCYS) que permitam que a missão estratégica da UAb para a investigação não fique seriamente comprometida. Uma universidade sem investigação avançada em quantidade e em qualidade não sobrevive, não é sequer uma universidade, pelos padrões mais rigorosos que hoje medem a ciência internacionalmente.

Infelizmente, a investigação da UAb não está entre as mais de 60% de unidades de I&D com classificação de excelente ou muito bom, na última avaliação da FCT. Perante as condições impostas pelo Regime Jurídico de Graus e Diplomas do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 65/2018 de 16 de Agosto) – o reconhecimento de ciclos de estudos para obtenção do grau de Doutor só é possível a instituições que, “cumulativamente: Disponham, nessa área, dos recursos humanos e organizativos necessários à realização de actividades de I&D, nomeadamente através da demonstração da integração mínima de 75 % dos docentes do doutoramento em unidades de investigação com a classificação mínima de Muito Bom nesse ramo do conhecimento ou sua especialidade, obtida na sequência de avaliação desenvolvida pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I. P.” Este será, certamente, o maior desafio colocado à UAb para o Horizonte 2030: sem unidades de I&D financiadas e avaliadas com o mínimo de Muito Bom não poderá ter doutoramentos próprios, logo a sua investigação avançada arrisca extinguir-se ou tornar-se residual.

Para responder a este sério constrangimento da UAb e prepará-la para vencer os desafios de excelência para o Horizonte 2030, para além do cumprimento da condição de acreditação a 3 anos imposta pela A3ES<sup>7</sup>, exigem-se as seguintes medidas urgentes.

- ✓ **A13:** Repensar o CEMRI - Centro de Estudos das Migrações e das Relações Interculturais: procurar recriar-se como um pólo de outra unidade de I&D similar para adquirir uma nova dimensão, mais competitiva; ou, em alternativa, integrar, como grupo ou linha de investigação, uma unidade de I&D externa à UAb avaliada já com Muito Bom ou Excelente; ou ser capaz de se reconstruir para que lhe seja possível atingir um patamar de excelência no futuro.
- ✓ **A14:** Redimensionar e revitalizar o LE@D - Laboratório de Educação a Distância e Elearning) num centro de maiores dimensões, capaz de motivar investigadores integrados e jovens colaboradores de grande potencial

---

<sup>7</sup> “Condições a cumprir no prazo de três anos: - Aumentar e melhorar o relacionamento do ensino com a investigação; - Potenciar a cooperação científica, pedagógica e institucional existente de modo a promover o aprofundamento da investigação no LEAD.” (AINST/16/00022 – Decisão do CA).





científico, provindos de contextos académicos competitivos nacional e/ou internacionalmente, e seriamente comprometidos com a missão e o plano estratégico do LE@D. As redes europeias a que o LE@D está ligado deve ser uma plataforma privilegiada de recrutamento de novos investigadores, para que seja possível demonstrar a sua crescente internacionalização.

- Cumprir as metas de referência do último Guião de Avaliação da FCT para a organização interna das unidades de I&D, de acordo com os seguintes parâmetros, aos quais urge acrescentar diversas iniciativas de forte impacto científico:
  - Meta maior: >120 membros integrados = 15 CVs nucleares /organização em linhas temáticas
  - Meta intermédia: >51 membros integrados = 10 CVs nucleares / organização em grupos de investigação
  - Definição das Linhas Temáticas / Grupos de Investigação a desenvolver (em acordo com a natureza e temática dos melhores projectos de investigação em curso na UAb e em referência aos doutoramentos exclusivos do ensino a distância da UAb
  - Redefinição dos objectivos e estratégia das Unidades de I&D para 2018-2022, respeitando o Guião da FCT na descrição adequada das prioridades em: contribuições para avanço e aplicação do conhecimento através do ensino a distância; internacionalização; formação avançada; iniciação científica de jovens estudantes; organização de conferências, colóquios ou seminários; transferência de conhecimento e tecnologia; preservação, curadoria e disseminação de dados e resultados; promoção da cultura científica e tecnológica; acções de especial relevância para a sociedade, de natureza científica, tecnológica, cultural, artística, social ou económica; parcerias, incluindo relações especiais com outras Unidades de I&D; participação em redes ou outras formas de associação com outras unidades de I&D ou instituições; participação em infra-estruturas de relevância internacional.
- ✓ **A15:** Criação de um *Hub for Junior Researchers*, sem os quais não é possível competir em concursos internacionais para projectos em rede nem garantir a continuidade dos projectos desenvolvidos pelos investigadores seniores, criando oportunidades de integração dos estudantes de todos os ciclos de estudos em projectos agregadores de investigação interdisciplinar.



- ✓ **A16:** Desenhar uma estratégia forte de participação em concursos competitivos internacionais, para os quais deve ser reestruturado o iUAb – Gabinete de Apoio a Projetos de Investigação e Desenvolvimento, redimensionado para um apoio efectivo aos investigadores da UAb e dotado dos recursos humanos especializados em gestão de ciência capazes de actuar como *Main Administrative Contact Person* naqueles concursos, capaz de organizar acções de formação em *Grant Writing*, apoiando os investigadores na preparação de candidaturas a bolsas ERC e a outros programas de forte impacto do H2020. É fundamental que a Reitoria reúna uma equipa altamente especializada de técnicos de apoio no campo da gestão de projectos científicos desenvolvidos por investigadores afectos à UAb, mesmo que pertencendo a unidades de I&D externas, e possua um orçamento capaz de atribuir, por concurso interno, financiamento exploratório para possibilitar a participação em futuros concursos internacionais mais competitivos.
- ✓ **A17:** Organizar um encontro anual dedicado à apresentação pública de projectos de doutoramento desenvolvidos pelos investigadores da UAb: Encontro de Ciência da UAb.
- ✓ **A18:** Criar um código ético da investigação científica na UAb, seguindo e adoptando os princípios da Carta Europeia do Investigador e do Código de Conduta para o Recrutamento de Investigadores recomendado pela FCT.
- ✓ **A19:** Envolver o pessoal técnico e administrativo em projectos de investigação como elementos activos e empreendedores, capazes de também contribuir para o êxito da missão da unidade de I&D.
- ✓ **A20:** Fomentar uma política mais inclusiva de ciência aberta na UAb, em concordância com as linhas orientadoras da FCT.
- ✓ **A21:** Acresce organizar um mecanismo de avaliação interna da investigação na UAb, em acordo com a *Carta de Princípios de Orientação da FCT*, que, por sua vez, reflecte já a declaração DORA [<https://sfdora.org/read/pt-br>] e o manifesto de Leiden [<http://www.leidenmanifesto.org/uploads/4/1/6/0/41603901/leiden-manifesto-portuguese-br-final.pdf>]. A UAb terá, obrigatoriamente, de seguir estes rumos internacionais se quiser cumprir a sua missão em direcção à excelência na investigação medida por padrões exigentes e reconhecidos pelas instituições de ensino superior. Estes indicadores de avaliação não podem ser ignorados no desenho de uma estratégia para a UAb para o próximo quadriénio, sob pena de se comprometerem os alicerces que formam a base de qualquer instituição de ensino universitário.



- ✓ **A20:** Melhorar substancialmente o registo de qualidade dos investigadores da UAb em plataformas internacionais como o ORCID, o ResearcherID, o Google Scholar, etc. e fixar o registo nacional através do Ciência ID e Ciência Vitae.

## 7. Internacionalização da Missão da UAb

### 7.1. Posição nos *rankings* internacionais

A UAb não tem uma posição estratégica relevante ou sequer visível nos vários *rankings* mundiais que hoje servem de referência na avaliação pública das instituições de ensino superior.

O 2019 Portuguese University Ranking da uniRank não lista sequer a UAb no seu ranking mais recente de 97 instituições de ensino superior em Portugal (< <https://www.4icu.org/pt>>.

No mais recente ranking da *THE* (em: <<https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2020-results-announced>>, a UAb não aparece na lista das 13 instituições portuguesas graduadas na lista mundial.

O ranking QS (< <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>>), que lista 24 instituições portuguesas não inclui a UAb. O mesmo acontece no ranking de Shanghai: < <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html> >.

Num dos raros rankings onde podemos situar a UAb é o da webmetrics.info, onde surge em 25º lugar nacional:

Ranking Mundial	Ranking Continental	Ranking por País	Presencia	Impacto	Apertura	Excelencia
3020	971	25	3369	592 8	2507	3180

Fonte: <https://www.webometrics.info/es/detalles/uab.pt>

O U-Multirank (em < <https://www.umultirank.org/study-at/universidade-aberta-uab-rankings> >) descreve positivamente o perfil da UAb:

Universidade Aberta (UAb) is one of 29 universities included in U-Multirank for Portugal. Universidade Aberta (UAb) is a small public university located in Lisbon with 5503 students enrolled (2017 data or latest available). It was founded in 1988. With regard to the scope of its subjects and degree programmes offered, the Universidade Aberta (UAb) is a broad institution. It does not offer programmes in foreign languages. The graduation rate of Universidade Aberta (UAb) is 21 (bachelors) and 73,54



(masters). Its overall profile shows top performance across various indicators, with 4 'A' (very good) scores overall. For a comprehensive overview of this university's performance, see its complete performance scores in the tables below.

Mas perde na comparabilidade nacional:

University Your selection: 29 universities											
Level of study: bachelor, master, doctorate Regions: Portugal											
18.5.2019 U-Multirank.org		Teaching & Learning		Research		Knowledge Transfer		International Orientation		Regional Engagement	
		Bachelor graduation rate	Graduating on time (masters)	Citation rate	Research publications (size-normalised)	Co-publications with industrial partners	Patents awarded (size-normalised)	Student mobility	International joint publications	Bachelor graduates working in the region	Regional joint publications
Universidade Aberta	PT	D	C	C	D	B	E	D	B	-	A
Universidade do Algarve	PT	C	D	C	A	C	D	B	A	A	D
Universidade de Aveiro	PT	B	D	B	A	D	C	B	A	C	D
Universidade da Beira Interior	PT	A	B	B	B	D	E	B	C	-	D
Instituto Politécnico de Bragança	PT	B	B	B	C	D	E	A	A	A	D
Universidade Católica Portuguesa	PT	B	D	B	D	C	E	A	C	-	A
Instituto Politécnico de Coimbra	PT	C	C	C	D	C	E	B	C	B	A
Universidade de Coimbra	PT	C	C	B	A	C	C	A	B	B	C
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	PT	-	-	X	D	X	E	-	X	-	X
Universidade de Évora	PT	B	D	C	B	D	E	B	B	B	D
Universidade Fernando Pessoa	PT	A	D	C	C	D	E	B	D	A	A

Fonte: U-Multirank 2019 - Portugal

Estes exemplos não exaustivos provam que a imagem externa da UAb e a sua credibilidade internacional necessitam de uma profunda reflexão interna, no sentido de desenhar uma estratégia de reforço dessa imagem (A21). A exemplo do que outras instituições fizeram, será necessário criar um gabinete especial de promoção de iniciativas não só de submissão dos dados da instituição aos *rankings* mais importantes mas também de aposta nas acções necessárias (publicações de referência internacional, projectos internacionais, redes competitivas, empregabilidade, transferência de conhecimento, etc.) para que num futuro próximo seja possível começar a encontrar-se o nome da UAb nestes referenciais mundiais.

Será também recomendável que a UAb seja admitida a algumas redes globais de referência, nomeadamente: YERUN, *Young European Research Universities Network* < <https://www.yerun.eu> >; e GT, *Grupo de Tordesilhas das Universidades de Língua Portuguesa e Espanhola* (< <https://www.grupotordesillas.net> > (A24), para além de ser necessário reforçar a presença e a influência na redes da AULP,



*Associação de Universidades de Língua Portuguesa* < <http://aulp.org> > (A25). A necessidade futura de criar uma oferta curricular maioritariamente em associação passará pela capacidade da UAb de participação nestas redes globais.

O actual número de protocolos e filiações internacionais é significativo:

[AIESAD](#) – Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia

[AULP](#) – Associação das Universidades de Língua Portuguesa

[EADPLP](#) – Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa (presidida pelo actual Reitor da UAb)

[EADTU](#) – European Association of Distance Teaching Universities

[EDEN](#) – European Distance and E-Learning Network

[EUA](#) – European University Association

[GDLN](#) – Global Development Learning Network

[GUIDE](#) – Global Universities in Distance Education

[ICDE](#) – International Council for Open and Distance Education

Falta assumir o desejo de liderar estas associações, para além da EADPLP, porque a missão internacional da UAb terá de passar sempre pela ambição de se aproximar dos centros de decisão internacionais, provar que é capaz de os liderar e de participar nos momentos-chave de construção de políticas comuns. (A36)

## **7.2. Políticas de internacionalização da língua e cultura portuguesas**

Os estatutos da UAb, art. 3º, obrigam-na à “defesa e promoção da língua e da cultura portuguesas, em todo o mundo, com especial relevo para os países e comunidades de língua portuguesa”. Este é um compromisso universal que deve estar presente em todas as estratégias definidas para o UAb2030. Da África Austral à América Latina, da Ásia à América do Norte, a posição da língua portuguesa tem-se reforçado e tem indicadores de expansão muito positivos, o que arrasta consigo a necessidade do seu ensino como língua materna, língua não materna e língua estrangeira. A UAb está numa posição privilegiada para poder liderar mundialmente o ensino da língua portuguesa fora de Portugal, o que deve ser concertado com o Instituto Camões, com quem urge melhorar a cooperação existente.



Fonte: <https://up.pt/portuguesuporto/o-portugues-no-mundo>

Onde se posiciona a UAb neste cenário mundial de expansão e internacionalização da língua portuguesa? O acolhimento da Cátedra Infante Dom Henrique para os Estudos Insulares Atlânticos e a Globalização tem sido estrategicamente relevante, mas aproxima-se do final do seu ciclo de existência; assim, impõe-se procurar outras possibilidades de expansão internacional da missão da UAb não só na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), onde a UAb é agora Observador Consultivo, mas também fora do espaço lusófono. Há uma comunidade de lusodescendentes na Europa, na América do Sul e do Norte, na África do Sul, em Macau e Timor, que não pode ficar de fora da missão da UAb, que possui recursos docentes de excelência para promover acções educativas específicas para este público-alvo. (A26)

A constituição jurídica da Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa (AEDPLP), formalizada em 2018, numa acção conjunta das universidades de Cabo Verde, Guiné Equatorial, São Tomé e Príncipe, Timor, Eduardo Mondlane, de Moçambique, e a CAPES (Brasil), deve ser também aproveitada para construir uma verdadeira cooperação com instituições com quem a UAb partilha a mesma identidade educativa, no sentido de encontrar as melhores práticas pedagógicas e importá-las para o modelo da UAb (A27). É estrategicamente relevante trazer para a linha da frente a cooperação entre a ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância e a UAb e, naturalmente, aproveitar a porta que foi aberta com o recente protocolo com a Lesley University em Cambridge, Boston, para a formação e certificação de professores de Português (A28), porque o potencial de desenvolvimento da língua e cultura portuguesas nos

Estados Unidos é enorme e existem muitas possibilidades de cooperação que devem ser encorajadas.

O grande desafio de internacionalização da língua e cultura portuguesas passará sempre pela capacidade que a UAb demonstrar na sua oferta formativa e respectiva adequação à diáspora lusófona, às suas expectativas de formação inicial, contínua e formação ao longo da vida. Chegar a novos públicos é a chave do desenvolvimento desejável, por isso proponho criar uma plataforma de desenvolvimento gerida pela UAb capaz de agregar todo o valor dos seus departamentos em volta dos grandes temas da inclusão, das políticas de migração, da segurança e da mobilidade social, que decorrem dos efeitos da globalização, e para os quais a UAb possui valor de investigação que importa relevar e desenvolver de forma estratégica e colaborativa (A27). Valerá a pena desenvolver estudos de área, em particular dirigidos para as zonas do Globo onde a lusofonia está implantada, para que o conhecimento dessas regiões seja mais completo. Devemos, para este objectivo, criar parcerias estratégicas de investigação, de âmbito internacional, capazes de nos ajudar nessa valorização do conhecimento do mundo lusófono. Esta plataforma só fará sentido se incluir jovens investigadores, bolseiros e parceiros da sociedade não académica. A figura ideal para constituição desta missão é a do Laboratório Colaborativo (A28). Esta acção será a médio prazo, pois exige a ligação de pelo menos uma empresa e uma unidade de I&D, o que seria desejável de alcançar no final do quadriénio e depois de criada a nova unidade de I&D na UAb.

No plano editorial, sabendo da tradição de qualidade das publicações da UAb, mas sabendo também da sua actual estagnação, importa revitalizar a marca editorial da UAb, produzindo aplicações de natureza pedagógica para a indústria emergente dos dispositivos móveis, produzindo materiais digitais de apoio ao ensino (de todos os níveis, mas em particular visando o público docente dos ensinos básico e secundário), publicando obras de referência assinadas pelos docentes e investigadores da UAb, as quais devem entrar nos circuitos internacionais de distribuição de uma forma mais eficaz. Neste campo, a edição electrónica, cada vez mais procurada, deve ser assumida como um caminho proveitoso do ponto de vista financeiro e de disseminação mais ampla. (A28).



## 8. Avaliação institucional

### 8.1. Sistema de Gestão da Qualidade

A A3ES obrigou a UAb a rever e a acreditar o seu serviço de gestão da qualidade, o que terá sido já cumprido pela Reitoria no prazo estipulado. Será necessário garantir a acreditação positiva do sistema em vigor junto da A3ES, comprovando que a UAb implementou um sistema que promove o autoconhecimento, a melhoria dos serviços educativos e o bom desempenho de todos os seus actores, num ambiente controlado sobretudo pela sua qualidade de ensino e de funcionamento administrativo em todas as suas valências.

### 8.2. Avaliação dos Ciclos de Estudos e do Programa Institucional 2030

Dar continuidade ao processo de avaliação dos actuais ciclos de estudo da UAb através da A3ES é uma obrigação institucional, agora reforçada pela necessidade de avaliar a implementação do Programa Institucional previsto no RJESD. Mas para cumprir o elevado nível de exigência das avaliações da A3ES, será necessário que os diferentes departamentos possuam um conjunto reflectido de informações vitais que lhes permitam preparar os guiões de auto-avaliação de forma correcta e completa. Assim, será criado um *Livro Branco* para cada departamento, cuja redacção será da responsabilidade da sua estrutura interna de gestão, que será validado pelo Conselho Científico, e que permitirá ao Conselho Geral ter uma visão exacta da UAb, dos seus pontos fortes e dos pontos fracos que necessitam de intervenção futura. (A29) O Livro Branco de cada departamento será orientado pelas seguintes dimensões:

- Planos de estudos
- Resultados (*learning outcomes*)
- Internacionalização
- Investigação
- Extensão universitária
- Empregabilidade



- Estratégia de promoção da excelência

Estes *Livros Brancos* serão produzidos em ciclos coincidentes com os da avaliação da A3ES e servirão de base de informação consolidada para a produção dos documentos exigidos nessa avaliação.

## 9. Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade

### 9.1. Políticas estudantis

A UAb tem uma tradição de sucesso de estudantes que revelaram o seu talento académico e/ou literário de muitas formas e resultados diferentes, mas que por alguma razão não tiveram oportunidade de tornar público ou visível esse talento. Proponho criar uma publicação regular electrónica, exclusivamente dedicada à divulgação dos melhores trabalhos académicos dos estudantes da UAb (artigos, capítulos de dissertações ou teses, relatórios, vídeos, etc.), sobretudo ao nível do 2º e 3º Ciclos, numa fase inicial, cuja selecção científica será da responsabilidade de uma comissão a designar de entre os docentes seniores, e que seja representativa de todas as valências disciplinares. Tal publicação, devidamente registada e indexada, contribuirá para distinguir o talento emergente da UAb e servirá também de motivação para os jovens investigadores.

Devemos ainda encorajar uma publicação regular, por via electrónica, de uma *newsletter* representativa da vida diária do estudante da UAb, (A31) que seja capaz de o manter informado sobre todas as muitas actividades académicas e oportunidades de colaboração.

Uma terceira política dirigida para o estudante da UAb deve ser o desenvolvimento de uma cultura de investigação em qualquer ciclo de estudos, por isso o estudante deve ser integrado nos projectos dos investigadores seniores, deve ser convocado para todos os encontros científicos, deve ser formado para sentir que não é possível ser apenas estudante numa universidade que procura a excelência em todas as suas dimensões, incluindo a investigativa. (A32) O perfil do estudante-investigador deve ser uma meta nuclear na UAb.

## 9.2. Política de acção social

A UAb deve dinamizar a sua política de acção social no sentido de ajudar os seus estudantes nas questões que mais os preocupam, tais como a acessibilidade aos seus cursos, os custos financeiros, a inclusão e o apoio ao estudo. De acordo com o relatório institucional da A3ES, “A atribuição de subsídios - para os quais a UAb não beneficia de verbas do orçamento de estado para apoios sociais - atingiu, em média, cerca de 2% dos estudantes (de 1º e 2º ciclos) inscritos, nos anos lectivos de 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016, tendo envolvido verbas no montante de 71.909€, 68.819€ e 56.691, respectivamente, equivalendo, em média, a 2% do valor das propinas cobradas.”

O Relatório de 2019 da UAb já identifica um problema sério com a aplicação de uma política de acção social concreta:

O modelo de financiamento da Universidade Aberta está estabelecido como um subsídio e, por esta razão, sem enquadramento no regime geral de financiamento das universidades públicas, o que representa uma profunda desigualdade de tratamento que se revela, em primeiro lugar, no facto de os nossos alunos não terem acesso ao sistema de acção social escolar. Esta é uma lacuna a qual sempre considere necessário ultrapassar, pois traduz-se no tratamento diferenciado do estudante no regime presencial e a distância, em particular, porque o estudante da universidade presencial, quando segue um programa de ensino a distância, tem acesso à acção social escolar.

Assim sendo, exige-se o compromisso de lutar fortemente para que exista um mecanismo real de acção social escolar na UAb, (A33) ao mesmo tempo que devemos procurar afincadamente as razões de abandono escolar, que são também uma realidade negativa no ensino a distância, e trabalhar com os estudantes para combater as contingências desse abandono.

### 9.3. Associativismo estudantil e empregabilidade

A Reitoria deve ter um diálogo efectivo com as organizações estudantis, com as quais deve reflectir sobre todas as necessidades académicas, as suas grandes transformações e construção dos seus eixos estratégicos.

A UAb deve cooperar com um conjunto relevante de organizações e instituições tendo em vista a promoção da empregabilidade dos seus diplomados. O reforço da qualidade dos diplomas da UAb deve ser alcançado com acções de promoção pública para que seja acrescentado um valor real de mercado de trabalho para que a graduação e pós-graduação em ensino a distância não seja discriminada na competição em termos de empregabilidade.

A formação em massa que se prevê até 2030 e o histórico riquíssimo de graduados da UAb conduzem-nos e conduzir-nos-ão a um contingente de estudantes que não pode perder identidade com a sua instituição formadora. Urge ter um estudo sólido sobre o grau de empregabilidade dos graduados da UAb, conhecer a sua situação profissional actual e criar as condições para o desenvolvimento de uma verdadeira rede de *Alumni*, promovendo publicamente, de forma eficaz, a rede <<http://www.alumniuab.pt>>. (A34)

A organização regular de um Encontro, de carácter científico-pedagógico, com reflexão sobre as boas práticas de diplomação, terá de ser promovida com maior impacte na comunidade da UAb e para o público em geral. (A35)

A criação de uma plataforma para a empregabilidade, dentro de <<http://www.alumniuab.pt>>, onde a UAb possa inscrever os perfis dos seus diplomados e disponibilizá-los para conhecimento de potenciais entidades empregadoras é uma medida que visa dar uma dinâmica mais forte ao *Alumni* da UAb. (A36)

## 10. Instalações e sustentabilidade financeira

Num contexto de mudança estratégica, terá interferência directa no contrato-programa a formalizar com a tutela a capacidade de resposta da UAb para a renovação e reforço do seu corpo docente e não docente. Será importante auditar o quadro geral actual e avaliar a sua sustentabilidade financeira, atendendo ao Programa de Estímulo ao Emprego Científico (PEEC), nomeadamente o disposto no Decreto-Lei n.º 57/2016, de 29 de Agosto, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 57/2017, de 19 de Agosto, e subsequente regulamentação, que pode afectar a contratação de novos docentes e investigadores; (A37) reavaliar ainda a possibilidade de se contratarem doutorados de entre os bolseiros cuja elegibilidade importa identificar rapidamente para se poder desenhar uma estratégia de contratação que permita contribuir para uma efectiva renovação dos recursos humanos.

No mesmo sentido, o Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP), determinado na Lei do Orçamento de Estado de 2017, aplicar-se-á não só aos recursos docentes mas a eventuais reforços de pessoal técnico, necessários ao desenvolvimento de novas actividades académicas. (A38) De acordo com o Plano de Actividades de 2019, a UAb tem orçamentados 343 postos de trabalho, conforme mapa de pessoal previsto no nº 3 do art. 28º, da LTFP. Aponta ainda a previsão de 3 trabalhadores no âmbito do PREVPAP e a contratação de 4 novos elementos através de procedimento concursal.

Não fugindo aos constrangimentos conhecidos de financiamento do ensino superior em Portugal, e, também a exemplo de outras instituições, com um peso significativo de despesa com pessoal na ordem dos 80% do orçamento total, a UAb deve procurar novas formas de receita e de financiamento por via de projectos competitivos que lhe permitam fazer face a todos os desafios do horizonte 2030.

Por outro lado, será necessário aumentar o investimento na recuperação e manutenção do Palácio Ceia, de forma a poder garantir a segurança em todo o edifício, e melhorar substancialmente as condições em que algumas estruturas físicas se encontram. Será prioritário negociar com o Governo e com as autoridades competentes a melhor solução de restauro e melhoramento do Palácio Ceia, tornando-o num espaço completamente funcional, seguro e adequado à missão futura da UAb, onde possa funcionar a sua sede natural e emblemática e os seus serviços centrais. Conseguindo isso, faz sentido avaliar a possibilidade de negociar com as autoridades competentes a doação à UAb de um edifício polivalente, adaptado à especificidade do ensino a distância e ao *e-Learning*, onde



todos os seus docentes e investigadores possam trabalhar de forma eficiente e motivadora, com todos os recursos e acessibilidades necessários ao cumprimento da estratégia UAb2030. (A39)

## 11. Valorização da imagem da UAb e sua partilha com a sociedade

Como bem defendem João Pinto e Teresa Cardoso, em “Redes sociais e educação aberta: que relação?” (<<http://hdl.handle.net/10400.2/7212>>, as redes sociais digitais são compatíveis com a missão da UAb e devem ser utilizadas numa perspectiva de alargamento da oferta de educação por via digital que temos a responsabilidade de aproveitar pedagogicamente. A UAb anuncia-se como uma universidade amiga do utilizador de redes sociais digitais e devemos usar a sua identidade sobremaneira digital para melhorar a sua imagem através dessas redes, partilhando cada vez a sua produção científica e pedagógica, divulgando as suas actividades diárias e unindo toda a comunidade global no interesse comum pela língua e culturas portuguesas.

Apostar no alargamento substancial da UAb nas redes sociais ajudará ao reforço da sua imagem como instituição idónea e de referência no ensino a distância e *e-Learning*. (A40)

A rede de CLAs deve também ser utilizada para a valorização efectiva da imagem da UAb junto das regiões que serve.

Outra dimensão a considerar é a construção de boas relações com o meio empresarial, capaz de fundar sinergias entre a produção de conhecimento na universidade e a sua transferência para a sociedade. Só assim se caminhará para desenvolvimento sustentável comum, do qual não nos podemos excluir. A produção de conhecimento na UAb deve funcionar também como prestação de serviços à sociedade e proporcionar novas formas de autofinanciamento, num quadro nacional e internacional que mudou radicalmente a forma como os diplomados do ensino superior se integram na vida profissional. Há um novo compromisso entre as empresas emergentes e a universidade, entre o crescente empreendedorismo e aquilo que a universidade pode emprestar a essa fundação. Sendo muitas das novas empresas de base digital, a UAb tem aqui uma oportunidade séria de formação de quadros e profissionais com necessidades de qualificação profissional no domínio do digital que não podemos dispensar. Outros trabalhadores em diferentes áreas necessitarão sempre de melhorar a sua qualificação profissional e uma oferta de ensino a distância e *e-Learning* pode tornar-se uma oferta muito competitiva, pois dispensa a mobilidade desse trabalhador que pode cumprir essa formação no local de trabalho e/ou em casa. (A41)

Finalmente, impõe-se melhorar a imagem da própria Reitoria da UAb, no sentido de uma progressiva desburocratização, modernização de procedimentos





administrativos, adopção de uma comunicação interna preferencialmente digital, auscultando toda a comunidade da UAb para identificação de problemas e submissão de propostas de melhoria, através de um mecanismo de participação *online*, para o que devemos criar um portal adequado (<[www.desburocratiza.uab.pt](http://www.desburocratiza.uab.pt)>). (A43)

## QUADRO-RESUMO DAS ACÇÕES PREVISTAS PARA 2019-2023

Acção	Área de intervenção	Descrição da acção	2019-	2020	2021-	2022-
			20	-21	22	23
A 01	Estratégia UAb2030	Atingir um patamar de excelência e reconhecimento internacional para a Universidade Aberta				
A 02	Estratégia UAb2030	Actualizar: os sistemas de informação e comunicação da UAb; os mecanismos de partilha de informação por via electrónica; a acessibilidade a conteúdos digitais; a gestão desses conteúdos; a intercomunicação entre todas as valências físicas da UAb; os modos de trabalho colaborativo entre todas as unidades orgânicas da UAb				
A 03	Estratégia UAb2030	Implementação do RJESD e respectivo contrato de desenvolvimento institucional com o Governo, construindo as pontes necessárias e todo o edifício académico, pedagógico e científico que o RJESD exige à UAb, de quem se espera que seja capaz de quadruplicar a sua oferta até 2030.				
A 04	Estratégia UAb2030	Introduzir as Prioridades Estratégicas Inteligentes definidas pela FCT, dentro dos eixos (1) Tecnologias de Informação e Comunicação e (5) Indústrias Culturais e Criativas				
A 05	Estratégia UAb2030	Alinhar a missão da UAb com os eixos principais do < <a href="https://www.incode2030.gov.pt/en/programme">https://www.incode2030.gov.pt/en/programme</a> > e com as prioridades descritas pelo ICDE (< <a href="https://www.icde.org/priorities-overview">https://www.icde.org/priorities-overview</a> >), nas quais se integra a missão da UAb em associação com instituições similares				
A 06	Quadro de docentes	Abertura de todos os concursos internos possíveis para promoção a professor associado e catedrático até 31 de Dezembro de 2019, por força do prazo imposto pelo Decreto-Lei n.º 84/2019, Série I de 2019-06-28, art. 77º				
A 07	Quadro de docentes	Abertura de novos concursos de carácter nacional e internacional para todas as categorias profissionais, até a um ponto de equilíbrio tal como está previsto no ECDU (50% de professores associados e catedráticos / 50 % de professores auxiliares).				
A 08	Pessoal não docente	Promover acções concretas de auscultação dos problemas reais do pessoal não docente, criando um fórum regular onde todos possam ser ouvidos				
A 09	Oferta curricular	Desenvolver o Campus Virtual				

<b>A 10</b>	<b>Oferta curricular</b>	Repensar a necessidade de uma tão vasta rede física de Unidades para a Aprendizagem ao Longo da Vida e rede de Centros Locais de Aprendizagem (CLA)				
<b>A 11</b>	<b>Oferta curricular</b>	Alargar a oferta curricular de dupla ou múltipla titulação				
<b>A 12</b>	<b>Oferta curricular</b>	Apostar na diferenciação da oferta curricular, procurando públicos fora do contexto convencional de ensino universitário				
<b>A 13</b>	<b>Investigação</b>	Repensar o CEMRI - Centro de Estudos das Migrações e das Relações Interculturais: procurar recriar-se como um pólo de outra unidade de I&D similar para adquirir uma nova dimensão, mais competitiva; ou, em alternativa, integrar, como grupo ou linha de investigação, uma unidade de I&D externa à UAb avaliada já com Muito Bom ou Excelente; ou ser capaz de se reconstruir para que lhe seja possível atingir um patamar de excelência no futuro.				
<b>A 14</b>	<b>Investigação</b>	Redimensionar e revitalizar o LE@D - Laboratório de Educação a Distância e Elearning) num centro de maiores dimensões, capaz de motivar investigadores integrados e jovens colaboradores de grande potencial científico, provindos de contextos académicos competitivos nacional e/ou internacionalmente, e seriamente comprometidos com a missão e o plano estratégico do LE@D				
<b>A 15</b>	<b>Investigação</b>	Criação de um <i>Hub for Junior Researchers</i> , sem os quais não é possível competir em concursos internacionais para projectos em rede nem garantir a continuidade dos projectos desenvolvidos pelos investigadores seniores, criando oportunidades de integração dos estudantes de todos os ciclos de estudos em projectos agregadores de investigação interdisciplinar.				
<b>A 16</b>	<b>Investigação</b>	Desenhar uma estratégia forte de participação em concursos competitivos internacionais, para os quais deve ser reestruturado o iUAb – Gabinete de Apoio a Projectos de Investigação e Desenvolvimento, redimensionado para um apoio efectivo aos investigadores da UAb e dotado dos recursos humanos especializados em gestão de ciência.				
<b>A 17</b>	<b>Investigação</b>	Organizar um encontro anual dedicado à apresentação pública de projectos de doutoramento desenvolvidos pelos investigadores da UAb: Encontro de Ciência da UAb.				
<b>A 18</b>	<b>Investigação</b>	Criar um código ético da investigação científica na UAb, seguindo e adoptando os princípios da Carta Europeia do Investigador e do Código de Conduta para o Recrutamento de Investigadores recomendado pela FCT.				

<b>A 19</b>	<b>Investigação</b>	Envolver o pessoal técnico e administrativo em projectos de investigação como elementos activos e empreendedores, capazes de também contribuir para o êxito da missão da unidade de I&D.				
<b>A 20</b>	<b>Investigação</b>	Fomentar uma política mais inclusiva de ciência aberta na UAb, em concordância com as linhas orientadoras da FCT.				
<b>A 21</b>	<b>Investigação</b>	Organizar um mecanismo de avaliação interna da investigação na UAb, em acordo com a Carta de Princípios de Orientação da FCT, que, por sua vez, reflecte já a declaração DORA [ <a href="https://sfdora.org/read/pt-br">https://sfdora.org/read/pt-br</a> ] e o manifesto de Leiden [ <a href="http://www.leidenmanifesto.org/uploads/4/1/6/0/41603901/leiden-manifesto-portuguese-br-final.pdf">http://www.leidenmanifesto.org/uploads/4/1/6/0/41603901/leiden-manifesto-portuguese-br-final.pdf</a> ].				
<b>A 22</b>	<b>Investigação</b>	Melhorar substancialmente o registo de qualidade dos investigadores da UAb em plataformas internacionais como o ORCID, o ResearcherID, o Google Scholar, etc. e fixar o registo nacional através do Ciência ID e Ciência Vitae.				
<b>A 23</b>	<b>Internacionalização</b>	Melhorar a presença da UAb nos rankings mundiais				
<b>A 24</b>	<b>Internacionalização</b>	Integrar algumas redes globais de referência, nomeadamente: YERUN, Young European Research Universities Network < <a href="https://www.yerun.eu">https://www.yerun.eu</a> >; e GT, Grupo de Tordesilhas das Universidades de Língua Portuguesa e Espanhola (< <a href="https://www.grupotordesillas.net">https://www.grupotordesillas.net</a> >				
<b>A 25</b>	<b>Internacionalização</b>	Reforçar a presença e a influência nas redes da AULP, Associação de Universidades de Língua Portuguesa < <a href="http://aulp.org">http://aulp.org</a> >				
<b>A 26</b>	<b>Internacionalização</b>	O acolhimento da Cátedra Infante Dom Henrique para os Estudos Insulares Atlânticos e a Globalização tem sido estrategicamente relevante, mas aproxima-se do final do seu ciclo de existência; assim, impõe-se procurar outras possibilidades de expansão internacional da missão da UAb não só na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), mas também fora do espaço lusófono.				
<b>A 27</b>	<b>Internacionalização</b>	No âmbito da Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa (AEDPLP), construir uma verdadeira cooperação com instituições com quem a UAb partilha a mesma identidade educativa, no sentido de encontrar as melhores práticas pedagógicas e importá-las para o modelo da UAb				
<b>A 28</b>	<b>Internacionalização</b>	Trazer para a linha da frente a cooperação entre a ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância e a UAb e aproveitar a porta que foi aberta com o recente protocolo com a Lesley University em Cambridge, Boston,				

		para a formação e certificação de professores de Português				
<b>A 27</b>	<b>Internacionalização</b>	Criar uma plataforma de desenvolvimento gerida pela UAb capaz de agregar todo o valor dos seus departamentos em volta dos grandes temas da inclusão, das políticas de migração, da segurança e da mobilidade social, que decorrem dos efeitos da globalização, e para os quais a UAb possui valor de investigação que importa relevar e desenvolver de forma estratégica e colaborativa				
<b>A 28</b>	<b>Internacionalização</b>	Preparar as condições para a criação de um futuro Laboratório Colaborativo focado no desenvolvimento de estudos de área, em particular dirigidos para as zonas do Globo onde a lusofonia está implantada				
<b>A 29</b>	<b>Avaliação institucional</b>	Criar um Livro Branco para cada departamento, cuja redacção será da responsabilidade da sua estrutura interna de gestão, validado pelo Conselho Científico, para apoio aos processos de avaliação institucional				
<b>A 30</b>	<b>Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade</b>	Criar uma publicação regular electrónica, exclusivamente dedicada à divulgação dos melhores trabalhos académicos dos estudantes da UAb				
<b>A 31</b>	<b>Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade</b>	Criar uma publicação regular, por via electrónica, em forma de <i>newsletter</i> , que seja representativa da vida diária do estudante da Uab				
<b>A 32</b>	<b>Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade</b>	Promover uma cultura de investigação em qualquer ciclo de estudos, integrando o estudante da UAb nos projectos dos investigadores seniores e convocando-o para todos os encontros científicos				
<b>A 33</b>	<b>Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade</b>	Lutar para que exista um mecanismo real de acção social escolar na UAb				
<b>A 34</b>	<b>Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade</b>	Avaliar o grau de empregabilidade dos graduados da UAb, conhecer a sua situação profissional actual e criar as condições para o desenvolvimento de uma verdadeira rede de Alumni, promovendo publicamente, de forma eficaz, a rede < <a href="http://www.alumniuab.pt">http://www.alumniuab.pt</a> >				

<b>A 35</b>	<b>Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade</b>	Organizar um Encontro regular, de carácter científico-pedagógico, com reflexão sobre as boas práticas de diplomação da Uab				
<b>A 36</b>	<b>Políticas estudantis, acesso à acção social escolar e empregabilidade</b>	Criar uma plataforma para a empregabilidade, dentro de < <a href="http://www.alumniuab.pt">http://www.alumniuab.pt</a> >, onde a UAb possa inscrever os perfis dos seus diplomados e disponibilizá-los para conhecimento de potenciais entidades empregadoras				
<b>A 37</b>	<b>Instalações e sustentabilidade financeira</b>	Auditar o quadro geral actual e avaliar a sua sustentabilidade financeira, atendendo ao Programa de Estímulo ao Emprego Científico (PEEC), nomeadamente o disposto no Decreto-Lei n.º 57/2016, de 29 de Agosto, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 57/2017, de 19 de Agosto, e subsequente regulamentação, que pode afectar a contratação de novos docentes e investigadores				
<b>A 38</b>	<b>Instalações e sustentabilidade financeira</b>	Aplicar o Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP) não só aos recursos docentes mas a eventuais reforços de pessoal técnico				
<b>A 39</b>	<b>Instalações e sustentabilidade financeira</b>	Aumentar o investimento na recuperação e manutenção do Palácio Ceia				
<b>A 40</b>	<b>Valorização da imagem da UAb</b>	Apostar no alargamento substancial da UAb nas redes sociais o que ajudará ao reforço da sua imagem como instituição idónea e de referência no ensino a distância e <i>e-Learning</i>				