



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

PROGRAMA DE AÇÃO

2014-2018

João Luís Roque Baptista Gaspar

ÍNDICE

1. Ponto de Partida.....	5
1.1 Introdução	6
1.2 Motivação	6
1.3 Visão.....	7
1.4 Princípios.....	7
2. Informação e Conhecimento.....	9
3. A Comunidade Universitária	11
3.1 Membros da comunidade Universitária	12
3.2 Docentes	12
3.3 Investigadores.....	13
3.4 Pessoal não docente e não investigador	14
3.5 Estudantes	15
4. Estrutura, Organização e Funcionamento	17
4.1 Tripolaridade.....	18
4.2 Governação.....	18
4.3 Órgãos de coordenação e consulta	19
4.4 Unidades orgânicas.....	20
4.5 Administração e serviços	21
4.6 Serviços de Ação social	22
5. O Ensino	23
5.1 Enquadramento	24
5.2 Oferta de ensino	25
5.3 Qualidade do ensino	28
6. A Investigação	31
6.1 Enquadramento	32
6.2 Áreas e domínios de investigação	33
6.3 Gestão de projetos	34
6.4 Participação em entidades externas	35

7. Comunicação e Imagem	37
8. Ambiente, Segurança e Infraestruturas	41
8.1 Ambiente	42
8.2 Segurança	42
8.3 Infraestruturas.....	43
9. Financiamentos.....	45

ANEXOS

Objetivos e Medidas

Sinopse Curricular

A atual conjuntura económica e financeira mundial, cujo impacte no país e na Região é de todos conhecido, tem servido para explicar as razões que estão a conduzir a Rede de Ensino Superior Nacional, entre outros sistemas públicos, para um estado de falência latente. Mas não explica todas as razões.

A verdade é que (a) o continuado experimentalismo das políticas públicas de Educação em Portugal, a que o ensino superior não tem escapado, (b) a aplicação de modelos de financiamento do ensino e da investigação, desajustados e instáveis e (c) a inexistência de um sistema transversal e transparente de avaliação das instituições, das suas unidades orgânicas e dos seus membros, têm impossibilitado a implementação consistente de qualquer plano estratégico por parte das instituições e inviabilizado a concretização de uma efetiva reforma do ensino a nível nacional. Acresce o facto de que a maioria das organizações, e a Universidade dos Açores (UAc) não é exceção, não se reestruturaram devida e atempadamente para fazer face aos novos desafios da globalização, determinados e potenciados por uma Sociedade da Informação e do Conhecimento cuja importância e prioridade, no passado, todos defendemos, mas cuja magnitude e intensidade, na realidade, não percebemos no tempo certo.

O programa de ação que se apresenta não descarta o contexto económico e financeiro da UAc, mas é, antes de mais, um plano de reestruturação institucional. Uma reestruturação que, sem rejeitar o passado, (a) convida à mudança de mentalidades e formas de estar, (b) requer a assunção e a prática de princípios e valores, (c) garante direitos, mas exige deveres, (d) demanda a recolha e a gestão de informação de qualidade, (e) assenta num modelo de funcionamento menos vertical e mais participativo, (f) impõe a existência de sistemas de monitorização e avaliação adequados e (g) encerra, ela própria, uma dimensão autocrítica e uma dinâmica de autocorreção.

O programa de ação é pragmático, os objetivos traçados são alcançáveis e as medidas que os consubstanciam exequíveis. Na prática, resulta da compilação e organização dos contributos de muitos membros da comunidade universitária e da sociedade em geral, e reflete uma vontade clara de tornar a UAc uma instituição ganhadora.

É um programa que aposta na capacidade e vontade empreendedora da instituição e dos seus membros para (a) aumentar a eficiência e a eficácia das suas ações, (b) garantir a sua constante adaptabilidade a novas situações e exigências e (c) contribuir para o desenvolvimento económico e social. Embora a sustentabilidade financeira tenha sido um objetivo orientador sempre presente na sua preparação, o facto de ser um plano que apela à inovação e à resiliência (a) convoca ao inconformismo, (b) admite o risco e (c) pretende poder reivindicativo.

É um programa cuja implementação conta, no essencial, com a mobilização das pessoas e dos recursos materiais e financeiros existentes, ou passíveis de se conseguir, e que pretende corrigir a ideia de que a sustentabilidade da UAc está presa a uma situação de subsidiodependência. É preciso garantir e depois demonstrar que a UAc é uma instituição cuja condição justifica a sua existência e que tem o direito de reclamar o estímulo à sua excelência no ensino e na investigação, afinal, os seus principais objetos.

Não tenho qualquer dúvida de que a paixão que nos move enquanto docentes e investigadores, estudantes e outros trabalhadores da Universidade dos Açores é a melhor garantia para o êxito deste grande empreendimento. É, pois, com enorme dedicação, empenho e sentido de responsabilidade que me disponibilizo para liderar a implementação deste programa rumo a um futuro de sucesso.

João Luís Gaspar

1. Ponto de Partida

1.1 Introdução

Fruto da visão e perseverança de alguns, a UAc nasceu há quase quatro décadas e, em resultado da vontade e do esforço de muitos, constituiu-se como um dos mais importantes pilares da autonomia e do desenvolvimento dos Açores.

O papel que a UAc tem desempenhado na qualificação dos açorianos reflete-se no número de quadros formados por esta instituição e que é hoje responsável pelos destinos da Região. Doutorados, mestres, licenciados e outro pessoal especializado encontram-se a exercer as mais diversas funções desde a Assembleia Regional ao Governo Regional e aos órgãos de poder local, das empresas às instituições de ação social e de saúde, do ensino à investigação científica, contribuindo para o crescimento económico, o bem-estar social e a afirmação da cultura açoriana. O simples facto de os Açores, de Santa Maria ao Corvo, terem hoje um sistema de ensino dotado de professores profissionalizados, é o resultado da resposta que a UAc deu a tal prioridade regional.

Mas a missão da UAc foi já muito mais longe. São vários os exemplos de ex-alunos que venceram no país e no estrangeiro, demonstrando que o nosso ensino e investigação ombreiam com o que de melhor se vai fazendo noutras partes do mundo. Assim como vão sendo mais os que decidem vir de outras paragens para aprender e investigar na nossa instituição, prova do reconhecimento de que a UAc oferece condições para se formarem enquanto técnicos e cidadãos.

Ao longo do seu percurso, a UAc formou os seus próprios quadros, foi crescendo em termos de áreas de especialização científica e tem hoje instalações condignas em todos os seus polos. Mas nem tudo foi fácil e todos reconhecemos que para se chegar ao presente foi necessário ultrapassar difíceis barreiras. Barreiras próprias de cada tempo.

Hoje, face à conjuntura regional, nacional e internacional, a UAc vive, porventura, um dos seus mais difíceis momentos. Mas é também nestes momentos que surgem oportunidades. E este é o momento da UAc corrigir o que de menos bom se foi perpetuando e encontrar as melhores vias para cumprir a sua importante missão.

1.2 Motivação

Apesar do difícil enquadramento económico, financeiro e social, a candidatura que se apresenta assenta na convicção de que é imperativo dar continuidade ao projeto **Universidade dos Açores**.

Nesta fase de incertezas em que a UAc se encontra mergulhada, senti ser meu dever participar ativamente na discussão do seu futuro e será para mim uma honra ter a oportunidade de liderar uma nova equipa, determinada e competente, constituída para cumprir a missão que o presente programa de ação identifica. Mas se assim não acontecer, fica o compromisso de colaboração para com aqueles a quem for confiado tão difícil mandato. O momento é de união.

Acreditamos que o futuro da instituição passa por fazer diferente, e que as tarefas a desenvolver se têm de adequar à natureza e à exigência dos desafios próprios de um mundo em constante transformação. Neste contexto, propomo-nos desenvolver um projeto mobilizador em cuja construção todos participem, se encontrem comprometidos com os resultados da organização e se sintam felizes e orgulhosos por dela fazerem parte.

É a **nossa** instituição, para muitos a sua segunda casa, e como tal há que reunir toda a comunidade universitária em torno de um objetivo comum, só alcançável através de um projeto abrangente e consensual nas suas grandes linhas de orientação, e que permita à UAc atingir níveis de qualidade e competitividade compatíveis com o potencial que sabemos ter. Todos somos poucos e, neste momento particularmente delicado, é importante manter presente o espírito da célebre frase de John F. Kennedy:

Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country.

Temos um longo e difícil caminho a percorrer e as questões financeiras não serão, certamente, as únicas a ultrapassar. Há que devolver o entusiasmo e a esperança a toda a comunidade universitária, valorizar as diferenças entre as pessoas e potenciar as suas valências em prol das metas a atingir. Há que fomentar a união institucional, reconquistar a confiança da sociedade, muito em particular da sociedade açoriana, e demonstrar aos nossos parceiros estratégicos que é possível vencer os desafios do futuro.

Acreditamos que é possível.

1.3 Visão

Uma das lacunas observadas nos estatutos da UAc, reside no facto de neles não se encontrar definida a visão da instituição. Neste contexto, propõe-se para a UAc uma visão aberta e ambiciosa. Uma visão que permita concentrar esforços naquilo que é realmente importante e cujo alcance depende, no essencial, da contribuição de cada um e de uma forte vontade coletiva:

Tornar a Universidade dos Açores uma instituição reconhecida internacionalmente pela excelência do seu ensino e investigação em todas as áreas científicas em que assuma competências.

Uma visão inclusiva que dá espaço a cada um e a cada grupo para propor as áreas científicas em que a UAc deve assumir competências rumo à excelência e qual o caminho a percorrer para a atingir. Uma visão onde a palavra *excelência* tenha significado.

1.4 Princípios

O sucesso de uma organização começa pela definição e cumprimento dos princípios e valores pelos quais se rege. No caso vertente, e em linha com o estipulado nos seus estatutos, a UAc

deve reger-se por princípios e valores de qualidade, de responsabilidade, de democraticidade, de coesão institucional, éticos e ambientais:

- a) De qualidade, através do desenvolvimento e da implementação de ações de autoavaliação que permitam aferir os padrões de eficiência e eficácia da instituição ao nível da gestão, do ensino, da investigação e dos serviços;
- b) De responsabilidade, tendo por base uma gestão equilibrada, transparente e isenta dos seus recursos humanos, financeiros e materiais;
- c) De democraticidade, permitindo que todos se expressem livremente no quadro dos seus direitos e deveres, participem ativamente na escolha dos seus representantes e colaborem na definição das políticas de desenvolvimento da instituição;
- d) De coesão institucional, promovendo a unidade estrutural e funcional do todo, sem prejuízo da descentralização e da complementaridade necessárias ao seu bom funcionamento;
- e) Éticos, pugnando pela prática de comportamentos individuais e coletivos, moral e socialmente irrepreensíveis, baseados no respeito pelos outros e pela instituição;
- f) Ambientais, através de práticas que contribuam para a preservação e conservação do ambiente.

Tais princípios e valores não podem constituir-se como uma mera formalidade estatutária e devem corresponder a práticas regulamentadas. Têm de ser conhecidos e assumidos por todos os membros da comunidade universitária e a sua infração deve ser censurada e se adequado penalizada.

2. Informação e Conhecimento

A UAc necessita efetuar uma profunda reflexão interna, no sentido de se adaptar a uma realidade que tem tardado a compreender e a aceitar. Tal reflexão só terá resultados se assente, entre outros aspetos, no conhecimento efetivo da comunidade universitária, da sua estrutura orgânica e de gestão, das particularidades do seu funcionamento, do ensino que ministra, da investigação que desenvolve e dos serviços que presta, das publicações científicas e técnicas que produz, das instituições em que participa e das parcerias em que está envolvida.

Ora, a informação sobre a realidade da UAc, apesar de abundante, está dispersa por vários serviços e estruturas, é recolhida e armazenada de forma diversa e avulsa e revela-se, frequentemente, inconsistente, desatualizada ou mesmo incorreta. Não sabemos o que a instituição sabe de nós, só sabemos que sabe pouco. Não sabemos ao certo quantos somos em cada momento, a que estruturas está cada um ligado ou o que faz exatamente.

E não sabemos muitas outras coisas mais.

Mesmo a informação que existe é, para a maioria da comunidade universitária, inacessível e, para os que a possuem, ela cinge-se, na maior parte dos casos, a um universo que está longe de refletir a realidade da instituição.

Tal constatação conduziu, recentemente, à apresentação do projeto SITUA (Sistema integrado para a avaliação da SITUAÇÃO da Universidade dos Açores), uma iniciativa conducente à conceção, desenho, desenvolvimento e implementação de uma plataforma tecnológica destinada à recolha, armazenamento, tratamento e difusão de informação útil para a tomada de decisões ao nível de todos os órgãos e estruturas da UAc. Uma plataforma que permita, igualmente, caminhar para a normalização de procedimentos e fluxos de informação, aspetos fulcrais para melhorar o desempenho de cada um e o funcionamento da instituição.

O SITUA constitui uma das prioridades do presente programa de ação, porquanto se considera que será (a) uma ferramenta indispensável para o aumento da eficiência e da eficácia de todos os órgãos e estruturas da UAc, (b) um instrumento essencial para a avaliação permanente da situação da instituição em todas as suas vertentes e (c) o garante da implementação de uma verdadeira política institucional para a qualidade.

Tal como enunciado na apresentação do referido projeto, pretende-se que o SITUA evolua para que, num futuro próximo, (a) só seja considerada informação oficial da Universidade aquela que nele for gerada ou por ele seja acedida e (b) qualquer dado relativo aos membros da UAc, ou decorrente das atividades que nela se desenvolvem, seja registado uma única vez, servindo todas as necessidades da instituição.

Sem uma informação validada, estruturada, acessível e de qualidade, qualquer diagnóstico cai por falta de alicerces e as propostas nele baseadas não têm fundamento. Acresce que informação não é, por si só, conhecimento, pelo que a criação de mecanismos de análise e avaliação será, igualmente, uma das valências do sistema que se pretende continuar a desenvolver.

3. A Comunidade Universitária

3.1 Membros da comunidade Universitária

A comunidade universitária inclui docentes, investigadores, pessoal não docente e não investigador, estudantes, colaboradores e ainda pessoal externo que, não tendo vínculo à UAc, nela desenvolve as suas atividades no âmbito de instituições parceiras, prestações de serviços e outros. São cerca de 4.000 pessoas que diariamente circulam na instituição ou com ela contactam. Pessoas que diferenciam a UAc e constituem a sua maior riqueza.

E é neste contexto que se começa, precisamente, por referir que com exceção para o caso dos estudantes, o restante pessoal não possui qualquer documento de identificação que lhe garanta o acesso a instalações ou a eventuais benefícios resultantes da sua condição de membro da comunidade universitária. Podendo pensar-se que, no atual contexto, esta é uma questão menor, entende-se que a posse de um cartão de identificação, por simbólico que seja, lembra os direitos e deveres de cada um, conferindo ao seu portador uma responsabilidade acrescida no que respeita à defesa e ao desenvolvimento da instituição.

Considera-se, de facto, que é importante fortalecer o espírito universitário através de uma maior e mais consistente comunhão de causas e objetivos. Apostar em iniciativas que promovam o convívio e contrariem a fragmentação e o distanciamento que, em certa medida, o novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior veio fomentar é, pois, essencial. A dinamização de atividades sociais e desportivas intersectoriais pode contribuir para tal.

3.2 Docentes

Para garantir a oferta letiva ao nível dos vários ciclos de estudo que ministra, a UAc conta presentemente com cerca de 200 docentes de carreira, aos quais se juntam aproximadamente outros 50 ao abrigo de contratos temporários. É, no entanto, expectável que este número suba nos próximos meses, com a eventual contratação de docentes para lecionar unidades curriculares no segundo semestre.

Na prática, o recurso a pessoal docente externo resulta quer do facto de não se substituírem os docentes que têm deixado a UAc, na sua maioria, por aposentação, quer porque em determinadas áreas de oferta a UAc não tem docentes com competências científicas para lecionar todas as unidades curriculares. Se para algumas situações é admissível pensar na possibilidade de se apostar na reconversão de docentes, na maioria dos casos tal é manifestamente impossível. Perceber o verdadeiro significado destes números e o seu reflexo em termos de custos para a UAc é uma das tarefas a empreender, mas importa aqui sublinhar que tal não será realista sem que se apure o valor real de cada curso, considerando não só as receitas e as despesas, mas também aspetos não tangíveis de grande significado para a afirmação da UAc.

Ao nível do pessoal docente, outras questões há a tratar. Sublinha-se, aqui, a necessidade de se rever o processo de distribuição de serviço, docente e não docente, cuja prática tem originado muitas injustiças. Neste contexto, é reconhecido que (a) a distribuição de serviço docente aprovada não corresponde, frequentemente, ao serviço real que acaba por ser prestado, (b) a orientação de dissertações e a participação em júris não é contabilizada, (c) o

considerável tempo despendido pelos docentes nas atividades de gestão administrativa, acadêmica e de investigação é, simplesmente, negligenciado e (d) são poucos os que conseguem garantir uma percentagem efetiva do seu tempo para desenvolver atividades de investigação. Para grande parte dos docentes universitários, o aumento do período de trabalho semanal para 40 horas não se traduziu em qualquer mudança real, porque há muito que assim acontece. Mas tal não se passa, efetivamente, com todos. O presente programa de ação prevê a aplicação de medidas conducentes à determinação do tempo efetivo de serviço de cada um, tendo em atenção que, seja qual for a função desempenhada, ela merece a mesma consideração no contexto geral das atividades da instituição.

Também o processo de avaliação e promoção na carreira exige especial atenção. Neste campo, importa rever os procedimentos e os critérios em vigor e transitar para um sistema em que a tomada de decisões sobre a abertura de vagas esteja intimamente associada a uma estratégia institucional e ao mérito individual, ao invés de resultar, sem mais, do poder arbitrário do reitor. Na mesma ótica, entende-se que devam ser definidos critérios de mérito e competências mínimos para se balizar o processo de progressão na carreira ou se exercer funções em determinados órgãos da instituição.

É certo que algumas destas matérias são fraturantes e que, nalguns casos, a sua implementação é limitada pela legislação em vigor. Mas para se defender a transparência dos processos e a qualidade das decisões, as iniciativas que os órgãos da UAc considerarem importantes, neste ou noutros domínios, serão levadas, sempre que necessário, à consideração do Ministério da Educação e Ciência ou de outras entidades ou agentes competentes.

3.3 Investigadores

Em termos de carreira, a UAc conta apenas com 13 investigadores. Neste caso, não é possível contabilizar as dezenas de pessoas que desenvolvem as suas atividades ao abrigo de bolsas de formação avançada, projetos de investigação, prestações de serviço ou em instituições parceiras, e que em muito contribuem para o índice de publicações e a notabilidade científica que a UAc evidencia na região, no país e no estrangeiro em várias áreas do conhecimento.

Os investigadores gozam de estatuto próprio e encontram-se vinculados à UAc com direitos e deveres legalmente estabelecidos. Entende-se que a sua existência na UAc é tão legítima e importante como a dos docentes e só peca por ser reduzida. Acontece que, tal como para o corpo docente, também para os investigadores é necessário definir o tempo efetivo de serviço de cada um, incluindo, entre outro, o ocupado (a) na orientação de dissertações e na participação em júris, (b) nas atividades de gestão administrativa, acadêmica e de investigação e, naturalmente, (c) nas atividades de investigação. Acresce que, sem prejuízo do estipulado nos respetivos estatutos e em razão das suas competências científicas, os investigadores devem estar dispostos a colaborar na docência de unidades curriculares, sempre que tal se verificar necessário e importante para a qualidade do ensino ministrado e para a redução do recurso a colaboradores externos.

O processo de avaliação dos investigadores ainda não possui um enquadramento similar ao observado na carreira docente universitária. Este é um aspeto a acompanhar sob o ponto de vista legislativo, sem prejuízo da instituição poder estabelecer critérios para o acompanhamento da sua atividade, designadamente, revendo e definindo os pressupostos a considerar no que concerne à apresentação e análise dos respetivos relatórios plurianuais de atividades. Por último, de referir que também neste caso se entende que a abertura de vagas para a promoção na carreira deve obedecer a uma estratégia institucional e ter em conta critérios de mérito previamente estabelecidos.

3.4 Pessoal não docente e não investigador

A UAc tem cerca de 200 trabalhadores não docentes e não investigadores, a exercer funções ao nível dos serviços da instituição, incluindo os Serviços de Ação Social (SASUA), e em unidades orgânicas. Neste contexto, consideram-se os técnicos superiores, os assistentes técnicos e assistentes operacionais, assim como pessoal da carreira de informática, incluindo técnicos e especialistas. Também aqui não se contabilizam os recursos humanos que se sabe existirem em entidades parceiras e cuja atividade, no essencial, responde a necessidades da UAc.

A otimização do potencial dos trabalhadores não docentes e não investigadores tem sido francamente prejudicada pela falta de formação adequada ao longo dos anos, muito em resultado das dificuldades financeiras vividas pela UAc. O presente programa de ação preconiza a definição de cursos de curta duração e ações de formação conducentes à melhoria das competências de tais profissionais, cuja lecionação pode ser assegurada por docentes e investigadores. Mais importante do que a passagem de certificados e diplomas, cujo reflexo direto em termos de progressão ou promoção nas carreiras e categorias é, no presente, praticamente nulo, o que se pretende é contribuir para a qualificação profissional efetiva do pessoal técnico da UAc, em áreas estratégicas para a melhoria da eficiência e eficácia dos seus serviços. Situam-se, neste âmbito, ações de formação nas áreas de gestão, informática, estatística, línguas, documentação e arquivo, direito, ambiente e saúde pública, entre tantas outras. De salientar que uma tal iniciativa permitirá, igualmente, deslocalizar pessoal técnico dentro de cada polo e proporcionará a mobilidade de pessoas entre categorias e entre carreiras, assim se promovendo o exercício das funções que realmente são necessárias ao bom funcionamento da instituição. Para além de formação ministrada internamente, e dada a dificuldade de acesso à formação externa oferecida no continente, tentar-se-á acordar com o Governo Regional a participação de técnicos da UAc em cursos de formação promovidos pela administração regional e de interesse para a instituição.

O sistema de avaliação dos trabalhadores não docentes e não investigadores encontra-se definido sob o ponto de vista legislativo e regulamentar e encerra algumas injustiças. Assim, entende-se que alguns dos aspetos do processo podem ser melhorados. Entre eles, sublinham-se as questões relativas ao cumprimento de prazos e à definição dos objetivos individuais a considerar para efeitos de avaliação. Este último aspeto é particularmente relevante e, na maioria dos casos, decorre do facto de os próprios avaliadores não terem facilidade em estabelecer metas objetivas. Pretende-se diligenciar no sentido de se garantir o apoio

necessário aos avaliadores para que estes definam objetivos concretos para os trabalhadores que se encontram sob a sua dependência funcional.

3.5 Estudantes

A UAc tem, atualmente, cerca de 3350 estudantes, sendo, aproximadamente, 2500 do 1º ciclo, 450 do 2º ciclo e 80 do 3º ciclo. Os restantes dividem-se pelos cursos de especialização tecnológica, pós-graduações e programas de mobilidade. Nesta contagem não se incluem os estudantes registados em cursos livres nem de formação ao longo da vida, cujo número não se conseguiu apurar em tempo útil.

Os estudantes são, porventura, o grupo da comunidade universitária que mais vive e interioriza o espírito da UAc, criando dinâmicas internas próprias que ultrapassam os limites físicos da instituição e se propagam para o exterior quer de forma direta, emprestando às cidades e aos concelhos onde a UAc está presente uma juventude e entusiasmo muito particulares, quer indiretamente, por exemplo, através da sua participação em redes sociais.

Neste contexto, é reconhecido o importante papel da Associação Académica (AAUA) e dos núcleos de estudantes da UAc, cuja relação com a reitoria se pretende próxima, para uma melhor perceção das dificuldades, preocupações, sugestões e expectativas existentes.

Para além das atividades letivas e extracurriculares regulares que os estudantes desenvolvem, entende-se ser possível e desejável criar melhores condições para a sua participação concertada em projetos de investigação ou ações de sensibilização e divulgação externas dirigidas não só para a promoção da instituição, mas também de valores ambientais e éticos de cidadania. De igual modo, a dinamização de estágios profissionais para a ocupação do tempo de férias, já experimentada nalgumas áreas curriculares, é entendida como forma de se estender o processo de formação e de cidadania dos estudantes ao chamado mundo real.

A UAc deve dinamizar, igualmente, um sistema de ligação regular com os seus ex-alunos, garantindo, primeiro, o acompanhamento do processo relativo à sua inserção no mundo do trabalho e, posteriormente, seguindo o seu percurso profissional. Os ex-alunos são os verdadeiros embaixadores da instituição pelo que é importante contar com a sua proximidade, convidando-os a participar em eventos sociais, técnicos e científicos quer para transmitirem as suas experiências, quer para poderem transportar consigo, para outros locais e instituições, uma visão mais informada e clara do potencial da sua casa de formação. Para tal, tentar-se-ão promover encontros periódicos com a presença daqueles que ficaram entre nós e com os que mais se têm destacado no exterior, levando mais longe o nome e a qualidade do ensino e da investigação da UAc.

Uma última palavra para um dos problemas que muito tem perturbado a vivência académica nos últimos tempos e que se prende com o processo de pagamento das propinas que vários estudantes têm em atraso. Neste domínio, entende-se que a UAc não pode ser isentada de responsabilidades porque à data a que a maioria dos processos remonta não possuía os adequados regulamentos, nem procedeu de modo a evitar tal situação. Esta é uma matéria que, à luz da legislação existente, será considerada prioritária e para cujo desfecho célere e

justo se pretende contribuir ativamente, em estreita colaboração com os legítimos representantes dos interessados.

4. Estrutura, Organização e Funcionamento

4.1 Tripolaridade

Sob o ponto de vista estrutural, a UAc compreende os campos de Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e Horta. Ao longo dos tempos, esta estrutura tripolar tem sido o motivo central de muitas análises por parte da sociedade, em geral, e de políticos e alguns setores da própria instituição, em particular. Como se sabe, esta não é uma questão apenas discutida relativamente à Universidade. Tem raízes políticas, históricas e culturais e continuará a alimentar reflexões, a legitimar posições, a justificar reivindicações e a fundamentar descontentamentos entre pessoas, instituições, ilhas e grupos de ilhas. Foi assim, ainda é assim e será assim enquanto o tempo, novas gerações e outros desafios não o desvanecerem por completo.

O presente programa de ação assenta na continuidade e consolidação da tripolaridade da UAc, cuja essência se enquadra no modelo de desenvolvimento regional existente e, como tal, terá de merecer do Governo Regional e dos órgãos de poder local, especial atenção e apoio. No caso vertente, entende-se que qualquer dos polos é parte integrante de um projeto que vai muito para além das fronteiras de cada ilha ou mesmo dos Açores. Não considera próximos ou distantes, grandes ou pequenos. Aposta numa instituição que só valerá como um todo e que trilhará o seu percurso rumo ao sucesso, à margem de interesses que coloquem em causa a visão que se propõe seguir.

A defesa de uma Universidade coesa e centrada num objetivo comum no que respeita ao ensino e à investigação não obsta a que o seu modelo de governação possa refletir as especificidades da sua estrutura. Sendo o aumento da eficiência e da eficácia um dos pontos centrais deste programa de ação, serão equacionadas e implementadas as medidas necessárias para que a capacidade de resposta à gestão administrativa e financeira, académica e científica seja igualmente célere e de qualidade em qualquer dos polos, aqui se considerando quer a uniformização de procedimentos através do recurso às tecnologias de informação e comunicação, quer a necessária descentralização de competências.

4.2 Governação

Nos termos dos atuais estatutos são órgãos de governo da UAc o conselho geral, o reitor e o conselho de gestão.

No âmbito de uma futura alteração estatutária, defender-se-á que o conselho geral possa integrar um maior número de membros, visando garantir uma maior representatividade da comunidade universitária no órgão e, por conseguinte, um processo de decisão baseado numa vontade mais ampla e diversa. Independentemente de tal facto, providenciar-se-á para que a relação entre a reitoria e o conselho geral seja próxima, regular, construtiva e assente no respeito mútuo pelas respetivas competências.

Perante o atual quadro de dificuldades financeiras, uma próxima equipa reitoral deverá integrar um número mais reduzido de vice-reitores e/ou pró-reitores, sem que a qualidade da gestão seja posta em causa. Para tal, propõe-se um modelo de governação para a UAc menos vertical e mais participativo, em que se beneficie do trabalho de comissões e gabinetes, de

caráter temporário ou permanente, criados para o cumprimento de objetivos/medidas específicos. Tais grupos de trabalho serão constituídos por docentes, investigadores e/ou técnicos/dirigentes em razão das matérias a tratar e poderão beneficiar do apoio dos serviços da UAc para o exercício da sua missão.

Pela sua importância, salienta-se, neste contexto, a necessidade de se criar uma Comissão de Ética, essencial quer para a análise de questões pedagógicas, quer para a apreciação prévia de projetos e serviços de investigação, muito em particular, na área das ciências médicas e da saúde. Mas outras matérias há que serão tratadas no âmbito deste tipo de estruturas, como, por exemplo, o desenvolvimento de projetos de tecnologias de informação e comunicação, estudos dirigidos para o planeamento estratégico da instituição ou ações específicas no domínio das relações internacionais.

Um tal modelo de governação contribuirá para mobilizar e envolver a comunidade universitária na definição do destino da instituição, motivará novas ideias e acelerará a obtenção de resultados, para além de concorrer para a redução dos custos de gestão. Por outro lado, garantirá uma maior aproximação da reitoria a todos os órgãos e unidades orgânicas da instituição, através da participação dos seus responsáveis em reuniões conjuntas para o tratamento de matérias de interesse específico, mas também a todos os membros da comunidade universitária, individualmente ou em grupo.

No que respeita a representações, importa sublinhar a necessidade de se assegurar a presença da UAc no Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) e nos Encontros dos Presidentes dos Conselhos Gerais das Universidades Portuguesas (EPCGUP), entre outros. Ainda neste domínio, entende-se que a UAc deve integrar a Rede de Comissões de Ética de Instituições de Saúde e de Ensino Superior. Num passado recente, tais representações não se têm efetivado com a regularidade desejável por força dos constrangimentos de ordem financeira. No caso de novas dificuldades, procurarão estabelecer-se contactos para que a participação da UAc nas reuniões em causa se possa concretizar por videoconferência.

4.3 Órgãos de coordenação e consulta

São órgãos de coordenação e consulta, os conselhos científico e técnico-científico, os conselhos pedagógicos e o conselho de estratégia e avaliação.

Um dos problemas com que se deparam tais órgãos está relacionado com a falta de mecanismos para uniformizar práticas. Neste domínio, pretende-se criar condições para o aumento da sua eficiência e eficácia através (a) do desenvolvimento de páginas próprias numa INTRANET da UAc, dirigidas para agilizar a sua atividade, em particular, no que se refere à preparação de reuniões e à divulgação das respetivas atas, assim como (b) identificar e normalizar os procedimentos a considerar no âmbito de cada órgão, designadamente, na sua relação com outros setores da instituição e com os diversos membros da comunidade académica, regulando fluxos de informação e mecanismos de publicação.

Neste contexto, ao nível dos conselhos científico e técnico-científico, identificam-se, desde logo, todas as questões relacionadas com a classificação das áreas científicas, a criação de unidades de investigação, o registo e a orientação de dissertações, a constituição de júris e a equiparação de graus e diplomas. No âmbito dos conselhos pedagógicos, salientam-se os aspetos inerentes à realização, análise e divulgação de inquéritos escolares, à instituição de prémios, à promoção da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes e à receção e encaminhamento de queixas relativas a falhas pedagógicas. Finalmente, num plano mais transversal situam-se os procedimentos relativos à distribuição de serviço docente e à criação, modificação ou extinção de ciclos de estudos.

4.4 Unidades orgânicas

Nos últimos tempos tem sido defendida a necessidade de se proceder à revisão dos estatutos da UAc, tendo, inclusivamente, sido apresentadas ao conselho geral duas propostas de alteração estatutária. A motivação de tais propostas centrou-se na ideia de que é necessário proceder à reorganização da instituição no que respeita às suas unidades orgânicas. Considera-se, no entanto, que tais propostas não tiveram por base um estudo aprofundado da realidade da UAc no que respeita ao potencial dos seus recursos humanos nas suas diferentes vertentes, dado que, como se referiu, a informação disponível sobre estes é escassa, incoerente e encontra-se desestruturada. Tão pouco resultaram da discussão interna de uma estratégia institucional ou foram acompanhadas de um estudo de impacte financeiro. Independentemente do valor e do esforço dos proponentes na elaboração de tais documentos, entende-se que uma alteração estatutária com implicações em termos de unidades orgânicas deve contemplar um espaço de debate e reflexão que envolva todos os interessados.

Nesta matéria, importa ressaltar que o presente programa de ação também considera a necessidade de se proceder à reestruturação da UAc em termos de unidades orgânicas, tendo em vista rendibilizar os seus recursos, reduzir custos de funcionamento e melhorar a eficiência e eficácia da instituição, mas, pelos motivos atrás expostos, não contempla qualquer posição definitiva sobre a matéria. Tão pouco considera tratar-se de uma prioridade enquanto não for conhecida a real situação da UAc em todas as suas dimensões.

Não obstante, e sem prejuízo de se considerarem outras possibilidades, será trabalhada a ideia de uma organização baseada num modelo de geometria variável, onde docentes e investigadores (a) se distribuam em unidades de ensino de acordo com a sua área científica de formação/leção e (b) se integrem em unidades de investigação em função do seu objeto de estudo. Na prática, trata-se de reconhecer que a organização do ensino ao nível das unidades curriculares exige a coordenação e seriação de conteúdos entre pares da mesma área científica, enquanto a investigação científica é potenciada pela multidisciplinaridade em torno de um determinado foco.

No que respeita às unidades orgânicas de ensino, uma base de trabalho a considerar é o documento do Conselho Científico da UAc que hierarquiza os agrupamentos científicos e as áreas científicas em que se enquadram as diferentes unidades curriculares. Relativamente às

unidades orgânicas de investigação, o ponto de partida deverá ser os centros de investigação que formalmente integram os sistemas científicos e tecnológicos nacional e regional.

Um outro aspeto a considerar diz respeito ao modelo de gestão das unidades orgânicas. Para cada unidade orgânica, ou tipologia de unidade orgânica, importa avaliar qual o modelo mais adequado de gestão, estudando as vantagens e desvantagens de se constituírem como unidades autónomas não personificadas, unidades autónomas com autonomia administrativa ou unidades autónomas com autonomia administrativa e financeira.

4.5 Administração e serviços

Presentemente, a UAc compreende os serviços administrativos, académicos, de documentação, técnicos, de informática, de planeamento, comunicação e imagem e de coordenação das atividades da reitoria. Adicionalmente, e como serviço de apoio e consulta, engloba uma assessoria jurídica que, não obstante, não tem funcionado como tal.

Neste domínio, identificam-se diversos aspetos que têm contribuído para alguma ineficiência e falta de eficácia, o primeiro dos quais se prende com a inconformidade que se observa entre a dependência hierárquica e funcional dos serviços. Na verdade, apesar de dependerem diretamente do administrador em termos de organização, as atividades de alguns deles desenvolvem-se na esfera de ação da reitoria ou mesmo de forma autónoma, gerando dificuldades de gestão no que respeita à definição de prioridades. Tal facto é ainda mais acentuado quando se analisa a situação ao nível dos vários polos. Na realidade, verifica-se, frequentemente, que o mesmo tipo de processos é tratado seguindo lógicas, critérios e procedimentos diferentes consoante a dependência e o polo em que está, sem que haja qualquer comunicação ou coordenação entre eles.

A tal problema, acrescem a inexistência de um sistema integrado de informação, a deficiente utilização de aplicações como a do sistema de gestão documental (EDOC), a necessidade de pessoal técnico qualificado em áreas específicas como a gestão, o direito e a informática, assim como a falta de formação regular especializada dos trabalhadores não docentes e não investigadores, já referida.

O necessário processo de reestruturação dos serviços da UAc tem de acompanhar o desenvolvimento e implementação do SITUA, no qual se enquadrarão mecanismos para a normalização e simplificação de procedimentos. No imediato, entende-se que a assessoria jurídica e os serviços de informática, cujo reforço em termos de técnicos se considera prioritário, devem depender diretamente da reitoria, o mesmo acontecendo com o serviço de coordenação das atividades da reitoria, o serviço de planeamento, comunicação e imagem, e os serviços académicos. Sob a coordenação do administrador devem manter-se os serviços administrativos, com atribuições nos domínios da administração financeira e patrimonial, dos recursos humanos, do expediente e do arquivo, os serviços técnicos e os serviços de documentação, sem prejuízo da alteração dos regulamentos internos em vigor.

4.6 Serviços de Ação Social

Os Serviços de Ação Social da UAc (SASUA) são dotados de autonomia administrativa e financeira e têm por missão proporcionar aos estudantes, serviços e apoios sociais destinados a garantir a sua melhor integração na instituição e o seu sucesso escolar. Neste contexto, incluem-se a concessão de bolsas de estudo, o acesso à alimentação e ao alojamento, o acesso a serviços de saúde, psicologia e aconselhamento social e o apoio a atividades culturais e desportivas.

A essência da missão destes serviços obriga à existência de uma estreita ligação a outros setores da UAc, como sejam a reitoria e os serviços académicos, entre outros. Também neste domínio importa garantir uma maior eficiência e eficácia dos serviços através do acesso e da disponibilização de dados de interesse para o desenvolvimento das atividades de cada um, e do estabelecimento de fluxos de informação suscetíveis de proporcionar maior celeridade e coerência na tramitação e no tratamento de processos comuns.

Entre outros aspetos a analisar na área dos SASUA situa-se a problemática das residências universitárias. A taxa de ocupação de tais infraestruturas em S. Miguel é muito reduzida relativamente ao potencial que têm, um facto que é relacionado, entre outros aspetos, com a localização dos espaços e a falta de segurança observada nas áreas em que se encontram. Neste domínio, importa avaliar com a Câmara Municipal de Ponta Delgada formas de colaboração para se minimizarem tais problemas, procurando soluções ao nível dos transportes e da vigilância. No que respeita aos campos de Angra do Heroísmo e da Horta, esta é também uma matéria a estudar, sendo que, no primeiro caso, tem sido considerada a necessidade de se construir um edifício para o efeito.

5.1 Enquadramento

Durante muitos anos, a lógica de desenvolvimento da UAc foi determinada pela necessidade regional de se formarem e qualificarem os professores dos ensinos básico e secundário. Tal missão condicionou, de certo modo, o modelo de organização da instituição, a formação dos seus docentes e a oferta letiva do ensino universitário.

Acontece que a UAc tem demonstrado dificuldade em adaptar-se a novas realidades regionais, nacionais e internacionais e quando o tem tentado nem sempre as opções tomadas têm concorrido para melhorar a situação. No que se refere ao ensino, considera-se mesmo que algumas das medidas internas implementadas ao nível da oferta letiva e da distribuição de serviço docente têm contribuído para agravar o problema.

Neste contexto, entende-se que um dos aspetos mais negativos resultou do modo como se implementou a autonomia administrativa das unidades orgânicas, muito em particular, no que respeitou à afetação de verbas virtuais a cada unidade orgânica em função do número de alunos por si captados. Não que se discorde do princípio, mas porque tal não foi acompanhado de medidas que evitassem que os interesses de cada unidade orgânica se sobrepusessem aos da instituição.

Na verdade, a competição interna a que se assistiu num período recente da história da instituição alimentou a disputa de cursos, unidades curriculares e alunos, de modo a justificar maiores orçamentos. Abriram-se ou mantiveram-se cursos pouco fundamentados no que respeita às necessidades da sociedade, à procura do mercado e à sua viabilidade financeira. Os ciclos de estudos criados por iniciativa das unidades orgânicas têm sido uma resposta a necessidades próprias e não a consequência de uma visão estratégica institucional. As unidades curriculares, na ordem dos milhares para um corpo docente efetivo de pouco mais de duas centenas de elementos, têm proliferado sem que se garanta, sempre que possível, a coincidência e coerência de designações, conteúdos, cargas horárias ou créditos. A inadaptação do corpo docente às exigências de uma tal oferta letiva conduziu à formação de um sistema de docência paralelo, expresso no facto de o número de docentes contratados ter chegado a ultrapassar o número de efetivos. E por paradoxal que pareça, muitos dos docentes da UAc viram diminuir a sua carga horária, sendo substituídos nas suas atividades de docência por pessoal externo. Chegaram a contratar-se docentes à hora no exterior, com a alegação de que pagar virtualmente à unidade orgânica vizinha o preço hora de um professor qualificado do quadro da instituição era mais oneroso para o orçamento da unidade orgânica necessitada.

No presente programa de ação estabelece-se como prioritário proceder à reforma da oferta letiva, incluindo a reavaliação de todas as unidades curriculares e cursos oferecidos, com o objetivo de se aumentar a qualidade do ensino e alargar a oferta de ciclos de estudos a áreas prioritárias das políticas públicas regionais, nacionais e internacionais, sem descurar a realidade socioeconómica vigente.

Tal passa, em primeiro lugar, por fazer um levantamento detalhado das unidades curriculares e dos ciclos de estudos existentes, procedendo-se à recolha e estruturação de toda a informação relacionada com o ensino ministrado na UAc. Hoje, é difícil saber-se em cada momento quais os cursos que estão efetivamente abertos, quais as unidades curriculares que

estão a ser ministradas, ou quais os respetivos regentes, docentes ou conteúdos disciplinares. Mais difícil, se não quase impossível à data, é conhecer o histórico da instituição a esse respeito, com as implicações que tal acarreta, por exemplo, ao nível da concessão de equivalências, cujo processo necessita de ser normalizado.

Tal reforma passa, igualmente, por evitar a existência de unidades curriculares que, podendo e devendo ser iguais, são diferentes, o que exige um maior esforço de lecionação e comporta mais custos para a instituição; por garantir que cada ciclo de estudos aproveite, tanto quanto possível, a oferta das unidades curriculares existentes; por procurar a estabilização do corpo docente da instituição, criando condições para que a sua adaptação à lecionação de novas disciplinas seja uma opção efetiva relativamente à contratação de pessoal externo; por dar prioridade à colaboração na lecionação por parte de bolseiros e técnicos superiores a exercerem atividades de investigação na instituição, em detrimento da contratação de pessoal sem qualquer vínculo à instituição.

Como se pode constatar, o trabalho a desenvolver no domínio do ensino é complexo e significativo e as alterações a propor em resultado da revisão dos ciclos de estudos e das unidades curriculares podem necessitar da aprovação da A3ES. Neste contexto e de modo a que se enquadre tal análise no projeto global de reestruturação da UAc, pretende-se que tal aprovação seja obtida no seguimento da elaboração e fundamentação de uma proposta integrada da instituição e não de pedidos pontuais e dispersos que resultariam em ineficiências e atrasos em termos de implementação.

5.2 Oferta de ensino

Independentemente das razões já aduzidas, certo é que a UAc não tem planeado a sua oferta letiva em função da procura. A par do profundo trabalho de avaliação e simplificação das unidades curriculares e dos planos de estudos dos cursos, é necessário repensar a oferta letiva em consonância, seja com o interesse dos potenciais alunos, seja com as prioridades definidas ao nível das políticas públicas e as tendências, nacionais e internacionais, definidas pelo desenvolvimento da sociedade global. Importa, aqui, lembrar que a meta para 2020 aponta para que, pelo menos, 40% da população entre os 30 e 40 anos de idade tenha o ensino superior ou equivalente.

Neste campo, impõe-se, entre outras iniciativas, o desenvolvimento de um projeto continuado com o Governo Regional, dirigido para se conhecer e acompanhar a evolução dos interesses, das apetências e dos sonhos que os alunos vão evidenciando ao longo do ensino básico e secundário. Esta é a forma da UAc se preparar antecipadamente e com qualidade para responder aos desejos de muitos daqueles que, um dia, decidam ingressar no ensino superior. Uma idêntica abordagem deve ser efetuada para se apurarem as áreas de requalificação de pessoas desempregadas ou necessitadas de especialização. Interessa, também, conhecer quais as áreas em que o mercado se encontra necessitado/saturado, para que as saídas profissionais oferecidas não se encontrem condenadas logo à partida. Neste contexto, a análise deve reportar-se aos mercados regional, nacional e internacional, dado o alcance global que se pretende para as ofertas de ensino. Um estudo recente, por exemplo, revela que os

profissionais de tecnologias de informação, em particular na área da programação, se encontram entre os mais pretendidos pelas entidades empregadoras, existindo um claro desequilíbrio entre a procura e a oferta.

Importa, igualmente, acompanhar as prioridades definidas ao nível das políticas públicas, adequando-se a oferta letiva a necessidades estruturais e de desenvolvimento concretas. Neste contexto, quando a Europa e o Mundo se viram para o Mar, Portugal define uma estratégia para esta área e a Região reclama o seu ordenamento e jurisdição, como se pode compreender, por exemplo, que uma instituição como a UAc não tenha um curso de 1º ciclo dirigido para as Ciências do Mar? Um curso transversal às várias áreas científicas que ministra, desde a biodiversidade às pescas, da oceanografia física à climatologia, dos desastres naturais aos recursos geológicos, da história e filosofia às línguas, da economia à sociologia e da biotecnologia à saúde, entre outras? Que nesta matéria se imponha no conjunto das ofertas de outras universidades nacionais e estrangeiras, desde logo graças à diferenciação que o nosso contexto geográfico proporciona? Que potencie a especialização de cursos de 2º e 3º ciclos, apoiados por unidades de investigação reconhecidas e capazes, inclusivamente, de atrair estudantes de outras paragens?

É, aliás, no contexto da internacionalização do ensino, que se aponta, igualmente, para a necessidade de se aprofundarem as ligações da UAc com instituições de outros países. Para além de se dar continuidade à dinamização do programa ERASMUS, envolvendo estudantes e docentes, devem criar-se condições para se estabelecerem acordos dirigidos para a lecionação de cursos de 2º e 3º nível com outras universidades europeias, preferencialmente ministrados em inglês, encaminhando para os Açores estudantes que aqui podem encontrar condições naturais e laboratoriais diferenciadoras para a sua formação. Devem ser dinamizadas as relações com instituições do continente americano, em particular do Canadá, dos Estados Unidos da América e do Brasil, onde a comunidade açoriana se posiciona com especial relevo e terá particular interesse em estabelecer pontes com a UAc. E devem ser aprofundados os laços de cooperação com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, onde a UAc se pode afirmar como instituição estratégica para o seu desenvolvimento ao nível da formação, tendo por base o papel que tão bem desempenhou na Região.

Uma das mais recentes apostas da UAc em termos de ensino incidiu na criação dos designados cursos de Especialização Tecnológica (CET), pós-secundários, conferentes de uma qualificação profissional de nível 5. Podendo ser uma opção favorável à subsequente captação de estudantes para o ensino superior, também neste domínio, em termos imediatos, é necessário reavaliar a oferta de ensino existente, tendo em atenção que alguns dos cursos se apoiam, maioritariamente, em docentes contratados externamente. Um facto que, para além de colocar em causa a estabilidade e qualidade do ensino, acarreta, por vezes, custos superiores às receitas. Acresce que o Ministério da Educação e Ciência está a considerar a possibilidade de cessar o funcionamento dos CET até 31 de dezembro de 2015, o que impõe avaliar soluções alternativas.

Ao nível do ensino politécnico deve continuar a apostar-se no ciclo de estudos conducente ao grau de licenciado em Enfermagem, mas é fundamental avançar, potencializando os recursos existentes, para a concretização de pós-graduações e cursos de pós-licenciatura de

especialização, nomeadamente, em enfermagem comunitária, saúde materna e obstetrícia, saúde mental e psiquiatria, enfermagem médico-cirúrgica e outros, assim como, para mestrados. Por outro lado, em substituição dos mencionados CET, o Ministério da Educação e Ciência anunciou recentemente que tem em preparação legislação conducente à lecionação de Cursos Superiores Especializados (CSE), de dois anos, correspondentes ao nível 5 do Quadro Europeu de Qualificações. Tais cursos serão tutelados por instituições de ensino superior politécnico, bem como por unidades orgânicas de ensino politécnico integradas em universidades, o que abre novas possibilidades de oferta de ensino à UAc. Trata-se de um ciclo de estudos superior não conferente de grau que integrará componentes de formação científica, tecnológica e em contexto de trabalho, através de uma forte ligação à economia local/regional. Sendo uma oferta formativa que ainda se encontra em fase de preparação, interessa acompanhar a respetiva regulamentação, verificar em que termos a UAc pode incorporar tal tipo de cursos e avaliar a sua pertinência na Região em face da procura.

Considera-se, igualmente, importante estruturar um conjunto de ofertas letivas no âmbito dos designados cursos livres, destinados a cumprir objetivos específicos e a atrair públicos com interesses e/ou necessidades próprios. Incluem-se, neste contexto, a formação contínua de professores, a aprendizagem ao longo da vida e os cursos de línguas, cuja prática tem sido coroada de sucesso. Mas à semelhança do verificado para o caso dos professores, entende-se existir um largo espectro de oportunidades de ensino no que se refere a cursos de curta duração e a ações de formação, orientados para o enriquecimento e a atualização de conhecimentos de outros grupos profissionais, alguns dos quais podem ser ministrados em parceria com outras instituições públicas ou privadas.

Finalmente, uma referência à necessidade de se identificarem áreas de formação complementares de interesse para os estudantes da UAc, em particular para os do 1º ciclo. Enquadram-se, neste contexto, (a) aulas de tutoria, essencialmente importantes para o reforço dos conhecimentos de estudantes que ingressam em cursos para os quais não possuem todas as competências básicas necessárias ao sucesso escolar, (b) a oferta de um curso transversal para a preparação dos estudantes e outros interessados para o mercado de trabalho, incidindo em aspetos tão importantes como a elaboração de currículos, a preparação de entrevistas conducentes à obtenção de emprego, o concurso a programas de financiamento regionais, nacionais ou europeus, a criação de empresas e o registo de patentes, ou (c) a dinamização de cursos de línguas, em especial de português e inglês, neste caso, extensíveis a estudantes que desejem ou estejam a prosseguir estudos de formação avançada. A questão do ensino e aprendizagem das línguas deve, inclusivamente, ter uma outra dimensão no contexto dos ciclos de estudos do 1º ciclo. Na verdade, são reconhecidas as dificuldades dos estudantes que ingressam presentemente no ensino superior, designadamente, ao nível do português e do inglês, disciplinas essenciais para o futuro profissional dos alunos, no país ou no estrangeiro.

Independentemente do tipo de curso ou formação, considera-se fundamental concretizar um projeto institucional para se efetivar a utilização do *e-learning* e *b-learning* como formas de ensinar e aprender. Tal atitude contribuirá para otimizar a participação de docentes de diferentes polos na lecionação de unidades curriculares de um mesmo curso e permitirá criar ofertas de ensino que cheguem a outros locais da região, do país e do mundo. A utilização de tais práticas no ensino pode, inclusivamente, convidar a parcerias com outras entidades,

públicas ou privadas, incluindo empresas, tendo em vista a implementação de cursos gratuitos para os formandos, numa modalidade similar à dos designados *massive open online courses*.

5.3 Qualidade do ensino

Naturalmente que todos os aspetos anteriormente indicados, como as questões relacionadas com a reestruturação das unidades e planos curriculares, ou a estabilização do corpo docente, são medidas que concorrerão para o aumento da qualidade do ensino. Neste domínio existem, porém, outras matérias a considerar e cuja resolução deve implicar a intervenção dos conselhos pedagógicos, nalguns casos, em estreita colaboração com a AAUA, a reitoria ou os serviços de assessoria jurídica.

Um dos primeiros pontos a considerar decorre da constatação de que muitos dos aspetos do Processo de Bolonha ainda não foram implementados na prática pedagógica. No geral, o regime adotado não conduziu a qualquer alteração significativa de comportamentos seja ao nível dos alunos, seja dos próprios docentes. Verifica-se, por exemplo, que muitos estudantes não se encontram informados sobre o esforço que devem dispensar para cada unidade curricular, designadamente, no que se refere ao número de horas de trabalho autónomo que devem considerar. A instituição precisa, ainda, de rever as diretrizes de Bolonha no que se refere a outros aspetos como a emissão do Suplemento ao Diploma bilingue (português e inglês), um instrumento essencial para estimular, valorizar e certificar o trabalho suplementar de cada estudante durante o seu percurso académico, em qualquer ciclo de estudos politécnico ou universitário.

Um outro assunto a ter em conta respeita ao regulamento académico, cujo articulado requer clarificação quanto a diversos pontos, designadamente, no que concerne à distinção entre regime de frequência e regime de exame, à forma como a respetiva avaliação deve ser entendida e aos prazos e termos em que se devem processar os recursos de notas. Neste contexto, deve igualmente ser analisado o modo como se desenvolve o regime de avaliação por frequência e o seu impacto no que concerne à aquisição de conhecimentos e ao aproveitamento final dos alunos. Na verdade, face à duração dos semestres, os estudantes são normalmente sujeitos a um elevado número de frequências em curtos intervalos de tempo, o que se reflete na redução significativa do número de alunos que assistem a aulas nessas semanas.

Também o atual calendário escolar deve ser alvo de reapreciação, tendo em vista reconsiderar a data de início das aulas no que diz respeito ao 1º ano dos cursos de 1º ciclo e aos períodos definidos para a realização exames. No primeiro caso, considera-se que o período que decorre entre a saída dos resultados dos concursos para ingresso no ensino superior e o início das aulas é muito curto, em especial para os alunos que têm de se deslocar pela primeira vez do continente ou entre ilhas. No segundo, porque se entende que, frequentemente, o espaço de tempo que decorre entre a realização da última frequência e o exame final é excessivamente curto, não dando aos alunos tempo suficiente para se preparem.

Num outro campo e face aos atuais constrangimentos financeiros, a UAc tem visto degradar as condições de ensino em resultado, por exemplo, (a) da deterioração do material e equipamento informático, de projeção e de laboratório, (b) de observar grandes dificuldades no que concerne à aquisição de consumíveis básicos para aulas práticas e (c) de não conseguir cumprir com atividades letivas de campo por falta de verbas para o aluguer de viaturas ou o abastecimento de combustível. Esta é mais uma questão crítica que importa resolver e que está dependente de se conseguir o equilíbrio financeiro desejável. Neste domínio, será efetuado um levantamento das necessidades mais imediatas e prioritárias em todos os polos, no sentido de se tentar garantir as condições mínimas à concretização do estabelecido nos planos de estudos em curso.

De referir que, entre outros aspetos, a aferição da qualidade do ensino ministrado deve basear-se no resultado de inquéritos feitos aos estudantes. Esta prática, já instituída na UAc, não tem tido a devida participação por parte dos estudantes, verificando-se que a percentagem daqueles que responde às perguntas efetuadas é muito reduzida. Neste contexto, e em estreita colaboração com a AAUA, pretende garantir-se a resposta aos inquéritos sobre a qualidade do ensino ao nível de cada unidade curricular, depois de se rever e, porventura, simplificar, o seu conteúdo e de se promover a aplicação para a resposta, o tratamento e a publicação dos resultados por via eletrónica.

6. A investigação

6.1 Enquadramento

A UAc compreendia, até há poucos meses, sete unidades ou grupos de investigação reconhecidos pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e pelo Fundo Regional da Ciência e Tecnologia (FRCT). Estes, juntamente com outros quatro centros de investigação, integravam ainda o Sistema Científico e Tecnológico Regional (SCTR). No total, cerca de 2/3 dos docentes/investigadores da UAc estão registados em pelo menos um dos referidos sistemas científicos, considerando ainda, neste contexto, os inscritos individualmente em unidades de investigação externas à UAc, mas acreditadas pela FCT.

O início do processo de avaliação das unidades de investigação nacionais no final de 2013 e os requisitos mínimos então impostos pela FCT para a constituição de um centro fizeram com que algumas das unidades, grupos e docentes/investigadores da UAc, tivessem sido forçados a rever a sua situação no contexto do sistema científico nacional. Por uma questão de escala e, nalguns casos, mesmo de 'sobrevivência', várias das estruturas de investigação da UAc, assim como alguns dos seus docentes/investigadores a título individual, integraram-se em unidades de investigação nacionais. Embora a junção de unidades, grupos ou docentes/investigadores de diferentes instituições seja uma prática normal e mesmo necessária para o cumprimento de objetivos de investigação, o modo como tal se tem vindo a verificar tem resultado na deslocação do potencial científico da UAc em termos de recursos humanos, materiais e financeiros para outras instituições.

É necessário definir uma estratégia institucional para a investigação que contrarie o desmoronamento dos sistemas científicos e tecnológicos nacional e regional a que se tem assistido nos últimos anos. A redução ou mesmo o encerramento de programas de financiamento para (a) garantir as despesas de funcionamento das unidades de investigação, (b) apostar na formação avançada ao nível de mestrados, doutoramentos e pós-doutoramentos, (c) fomentar a contratação estável de investigadores, (d) promover o desenvolvimento de projetos de investigação, (e) facilitar a participação de docentes/investigadores em reuniões científicas, (f) estimular a publicação científica e (g) incentivar a criação de redes de ciência, entre outros, atrofiaram o desenvolvimento científico nacional e estão a destruir a base do desenvolvimento económico que se reclama. É que sem um sistema de investigação científica devidamente estruturado e sustentável não é possível caminhar para o estabelecimento de parcerias com o tecido empresarial, nem para a criação de novas empresas, como advogam, na letra, os documentos estratégicos que identificam a inovação como o mais importante motor para a recuperação económica.

A falta de financiamento tem sido, na verdade, a primeira causa do estrangulamento da investigação científica na UAc, onde a maioria das unidades de investigação vive momentos de grande dificuldade. Este aspeto é particularmente evidente ao nível daquelas cuja gestão de projetos era assegurada pelos serviços administrativos da UAc, pelo facto das verbas que estavam reservadas a projetos terem sido canalizadas pela instituição para o pagamento das suas despesas de funcionamento, em resultado da aplicação direta da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso.

Se há esperança que os constrangimentos financeiros externos possam vir a ser ultrapassados pela mudança das estratégias políticas para a Ciência, nacional e regional, e pela entrada em

funcionamento do Programa-Quadro de Investigação e Inovação da União Europeia, cujo orçamento para o período 2014-2020 é da ordem dos 80 mil milhões de euros, importa concentrar a atenção na forma como a UAc tem de responder às especificidades e exigências dos programas de financiamento daí decorrentes.

6.2 Áreas e domínios de investigação

A nível interno, e de acordo com a visão institucional previamente definida, todas as áreas científicas têm espaço para se desenvolver na UAc. No entanto, é certo que, por um vasto conjunto de fatores, nem todas terão condições para caminhar rumo à excelência e menos ainda a poderão alcançar num futuro próximo. Mas este é um objetivo que tem de basear-se, antes de mais, numa vontade individual e coletiva, e ter expressão prática crescente ao nível dos padrões de governação, da produção científica e da internacionalização. A adesão aos princípios da Carta Europeia do Investigador e ao Código de Conduta para o Recrutamento de Investigadores constituem, neste domínio, um importante passo.

A UAc tem desenvolvido investigação e prestação de serviços em diferentes áreas das Ciências Exatas e Tecnológicas, das Ciências Naturais e do Ambiente, das Ciências Médicas e da Saúde, das Ciências Agrárias, das Ciências Sociais e das Humanidades, cujos resultados, apresentados em reuniões científicas e/ou publicados em livros e revistas da especialidade, têm merecido, cada vez com maior frequência, o reconhecimento internacional.

Acontece que, sob o ponto de vista global e por razões diversas, nem todas as áreas se têm desenvolvido do mesmo modo, nem com a mesma intensidade. Importa conhecer as razões de tal facto, promovendo a criação de condições para se garantir o progresso daquelas para as quais existem competências instaladas e impulsionar o crescimento de outras que, mesmo que não estando devidamente estabelecidas, evidenciam potencial à luz das políticas públicas regionais, nacionais e internacionais.

Neste contexto, as prioridades regionais ao nível da Ciência permitem considerar o mar, incluindo as pescas e a aquacultura, os riscos naturais, designadamente, a vulcanologia e a sismologia, a climatologia e a meteorologia como áreas diferenciadoras. Mas outras encontram, igualmente, eco neste domínio, designadamente, ao nível da biodiversidade, da biotecnologia e da biomedicina, da agricultura e da pecuária, dos recursos geológicos e energéticos, da economia e do marketing, da sociologia e da geografia, da pedagogia e da psicologia, da linguística e da comunicação, da história e da filosofia, da arqueologia, da ciência política e das novas tecnologias, em particular, das tecnologias de informação e comunicação e dos materiais. Algumas destas áreas são igualmente consideradas ao nível do Programa Horizonte 2020 que releva, no âmbito dos desafios societais, a saúde e o bem-estar, a agricultura, o mar, a bioeconomia, a energia, os transportes, o clima, a segurança e a inovação, entre outros.

Como se referiu, a UAc tem de se preparar e posicionar para responder a tais desafios. Negligenciar o papel da investigação numa Universidade é não entender as especificidades e os objetivos do ensino superior. Acresce que é na esfera das unidades de investigação que a

UAc pode garantir o seu futuro. É que são os jovens investigadores, bolsheiros e contratados em tais unidades, que podem dar continuidade a uma Escola que, sem eles, tenderá a envelhecer, perderá valências e, em última análise, poderá desaparecer.

É, pois, necessário enquadrar a investigação numa estratégia institucional, encontrando caminhos para uma maior convergência de interesses ao nível dos investigadores e dos grupos de investigação. Neste campo, entende-se que as unidades orgânicas de investigação se podem desenvolver em torno de focos multidisciplinares de investigação, agregando investigadores de diferentes áreas científicas e especialidades. Assim ganharão dimensão, massa crítica e competências para responder às grandes questões que fundamentam a sua existência. É, também, desta forma que aqueles cujas atividades se centram, essencialmente, em domínios disciplinares transversais como a química, a física, a matemática ou a estatística, entre outros, encontrarão ainda mais espaço para desenvolver a sua investigação.

Há, pois, que fomentar sinergias, aproveitando o potencial já instalado nalgumas unidades de investigação, promover parcerias entre grupos que se dedicam ao estudo de matérias similares e, sempre que adequado, formar novas unidades para responder a novos desafios. De salientar, por exemplo, a importância estratégica da criação de uma estrutura de investigação e prestação de serviços que abranja as ciências da saúde, condição essencial para que a instituição possa materializar a lecionação de cursos de 2º e 3º ciclo nesta área. Para tal, a UAc já dispõe de um vasto conjunto de docentes/investigadores em várias unidades orgânicas e pode beneficiar de uma estreita colaboração com os núcleos especializados de I&D dos hospitais de Ponta Delgada e de Angra do Heroísmo, entre outros.

Um outro aspeto de significativa importância diz respeito à necessidade de se dinamizar a relação entre o sistema de investigação e o tecido empresarial, tendo em vista facilitar a transferência tecnológica, estimular a inovação e promover o crescimento económico. Face à realidade regional, consideram-se, por exemplo, os setores dos laticínios, das rações, das pescas, da agricultura, do turismo, da energia e da água, incluindo o termalismo.

Sendo esta uma matéria que tem encontrado grande resistência por parte de todos os intervenientes, sobretudo pela falta de conhecimento que investigadores e empresários têm do potencial e dos interesses uns dos outros, é fundamental que se aproveitem as medidas que o Governo Regional enumera, por exemplo, na Agenda Açoriana para a Criação de Emprego e Competitividade Empresarial para se ultrapassar tal questão. Neste contexto, é, igualmente, prioritário (a) recolocar a UAc no centro dos projetos dirigidos para a implementação dos parques tecnológicos de S. Miguel e Terceira, (b) estabelecer regras para a proteção da propriedade intelectual e industrial e (c) criar mecanismos para facilitar o registo de patentes.

6.3 Gestão de projetos

Mas estar preparado para tais desafios não é, apenas, ter recursos humanos e materiais nas diferentes áreas de investigação. É, também, demonstrar qualidade e capacidade competitiva para poder (a) acompanhar a implementação dos programas e das linhas de financiamento

existentes, (b) proceder à preparação de propostas e candidaturas, (c) participar nos processos de negociação e preparação de contratos, e (d) garantir a eficiente gestão administrativa e financeira dos projetos.

Até ao presente, a UAc não tem conseguido corresponder a tais necessidades e tudo o que se tem alcançado é fruto do esforço individual de alguns. A falta de recursos humanos qualificados para tal e a ausência de uma formação regular e especializada dos poucos técnicos existentes são as principais razões de tal problema, a que se juntaram, recentemente, os constrangimentos decorrentes da aplicação da designada Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso.

No caso vertente, considera-se que a curto prazo não existem condições para se garantir uma boa estrutura para a gestão de projetos no seio da própria instituição. Embora se defenda que a solução ideal para o efeito seja a criação de uma entidade de natureza privada, do tipo associação sem fins lucrativos, de momento a solução mais rápida e eficaz será orientar a Fundação Gaspar Frutuoso para uma estrutura de gestão de projetos altamente qualificada. Para tal, é necessário que esta integre recursos humanos com competências adequadas e dê prioridade à formação especializada dos seus técnicos no que respeita, em particular, às especificidades dos programas promovidos pelas agências de financiamento regionais, nacionais e internacionais. O desenvolvimento de uma tal estrutura para gestão de projetos será potenciada através de um convénio a estabelecer entre a UAc e a FGF, de modo a que se determinem as regras para a partilha da informação e dos recursos necessários para o efeito.

Independentemente da estrutura a considerar, é imprescindível criar um sistema próprio para o registo dos projetos e serviços de investigação e desenvolvimento, de modo a normalizar os procedimentos e acelerar os fluxos de informação conducentes à aprovação interna das propostas de candidatura.

6.4 Participação em entidades externas

Para além do caso específico da Fundação Gaspar Frutuoso, a UAc, enquanto instituição, e/ou alguns dos seus membros, individualmente ou em grupo, participam em várias entidades externas de natureza privada, designadamente, associações privadas sem fins lucrativos, com o objetivo de promover e realizar projetos e serviços de investigação, desenvolvimento, divulgação científica e formação, entre outros, orientados para fins específicos. Nestes casos, docentes/investigadores e trabalhadores não docentes e não investigadores desenvolvem parcial ou totalmente as suas atividades no âmbito de tais instituições, sediadas dentro ou fora dos campos universitários. Acresce que alguns ocupam, em representação da UAc ou a título individual, cargos de direção nas respetivas estruturas.

A gestão de projetos e serviços que (a) envolvem a participação de pessoal da UAc que se encontra em regime de exclusividade e/ou (b) beneficiem de instalações e/ou de recursos da UAc, quando realizada em tais instituições, deve ser legitimada através de um convénio onde se identifiquem os direitos e deveres de cada uma das partes, incluindo a definição dos pagamentos devidos entre si, sempre que aplicável. Neste contexto, entende-se ser prioritário

estabelecer uma tabela de preços a utilizar transversalmente no âmbito de tais convênios, atitude que colocará mais transparência e justiça nos processos que envolvem a partilha de recursos humanos e materiais. Esta é uma prática já ensaiada entre a UAc e algumas das entidades em questão, mas que carece de regulamentação.

A UAc tem de melhorar substancialmente os processos de comunicação internos e externos, sob pena de não conseguir criar uma imagem positiva junto dos seus membros e da comunidade em geral. Neste contexto, e tal como anteriormente referido, será dada prioridade à definição e orientação do serviço competente para o efeito.

A nível interno, considera-se que o modelo de governação proposto propiciará um contacto mais frequente e direto entre a reitoria e os diferentes órgãos, unidades orgânicas, serviços e outras estruturas da instituição, o que favorecerá o fluxo de informação clara e concreta no seio da comunidade académica. É importante que todas as matérias relevantes sejam discutidas no interior da instituição, ao nível das estruturas competentes para o efeito e sempre em conformidade com os princípios pelos quais esta se rege. Uma comunidade informada evitará problemas desnecessários, cujas repercussões ultrapassam, muitas vezes, os limites da própria instituição.

Este é um aspeto crucial para o futuro da UAc, cuja imagem externa depende, fundamentalmente, da forma como a instituição comunica com a sociedade. Nos últimos tempos, esta tem sido, porventura, uma das maiores fragilidades da UAc e está, ainda, por avaliar o preço a pagar por tal facto. Informações descontextualizadas e posições extremadas, muitas vezes alimentadas de dentro para fora da instituição e infelizmente ampliadas por uma comunicação social nem sempre esclarecida, transportaram para a sociedade açoriana a imagem de uma instituição dividida, desgovernada, sem qualidade no ensino e na investigação e sem viabilidade financeira. Em suma, uma instituição sem futuro. Uma imagem falsa que pode interessar a alguns, mas que coloca em risco, essa sim, o futuro da UAc. Uma imagem falsa que prejudica não só a instituição, mas os seus docentes, investigadores, estudantes e demais trabalhadores.

Foi a consciência de tal facto que determinou a inserção de um ponto específico sobre *comunicação e imagem* neste programa de ação. Entende-se que a UAc não pode pactuar com tal tipo de atitudes, mas, mais do que isso, tem de conseguir que as iniciativas dos membros da sua comunidade, a qualidade dos cursos que ministra, o sucesso dos seus formandos, os êxitos das suas atividades de investigação e a dimensão internacional que vai conquistando sejam, esses sim, o espelho da sua imagem.

Ao invés de se fechar sobre si, a UAc tem de se abrir à sociedade promovendo iniciativas que envolvam a participação tanto de empresários, personalidades da cultura e da política e agentes da comunicação social, como de simples cidadãos. A UAc tem de chegar às escolas básicas, secundárias e profissionais da Região para mostrar o que de bom faz e o que projeta fazer; as oportunidades que oferece e os sonhos que pode ajudar a realizar. Mas tem de chegar ainda mais longe, além-fronteiras, aproximando-se, em particular, da diáspora açoriana que representa mais de 1,5 milhões de pessoas. Assim como tem de chegar a outras partes do mundo, fundamentando no conceito de *universidade* a razão e necessidade da sua internacionalização.

O recurso às tecnologias de informação e comunicação é, neste contexto, determinante como meio de estimular e gerir a comunicação interna e externa, de forma rigorosa, aberta e

atempada. Enquanto no passado a publicação do website da UAc num domínio próprio serviu, essencialmente, para divulgar e promover as ofertas de ensino e raros serviços online, atualmente, entende-se que a presença na Web e a disponibilização de uma aplicação (App) própria para dispositivos móveis são cruciais não só para manter uma relação regular e de proximidade com toda a comunidade universitária, mas também para dar visibilidade nacional e internacional à instituição, nas suas perspetivas académica, científica e de extensão cultural.

A presença na Web deve ser a principal janela mediática para o exterior, o que exige uma imagem apelativa e afirmativa, acompanhada de uma mensagem genuína, mas cuidada em função do seu destinatário e do seu propósito, que mostre, naturalmente, aquilo que é e o que pretende ser a UAc. Pode ajudar na recuperação da imagem pública da UAc, atualmente muito degradada, através da reinvenção/recriação de toda a sua imagem gráfica, respeitando as suas insígnias, tradições e valores, mas tendo em conta um alinhamento com as atuais tendências e padrões internacionais, numa ambição explícita de enquadramento e de projeção global da UAc, respeitando as diferenças e as necessidades especiais dos vários públicos a que se dirige.

A internet, os dispositivos móveis e as redes sociais constituem hoje um novo sistema operativo social, cuja dimensão global deve servir para estimular uma relação estreita e permanente, com antigos e atuais estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores não docentes e não investigadores, mas, também, deve servir para influenciar tendências e gerir expectativas no contexto da missão da UAc. É importante avaliar as vantagens e desvantagens da presença da UAc em redes sociais de entretenimento (FaceBook, Twitter, Google+, ...) e profissionais (LinkedIn, ResearchGate, Academia, ...) e definir uma política de relacionamento institucional com estes novos *media* sociais.

Tal política deve contemplar, igualmente, propósitos de relacionamento interinstitucional com universidades, unidades de investigação, empresas, governos e outras organizações; e de enquadramento em organizações congéneres (e.g., Universia).

8. Ambiente, Segurança e Infraestruturas

8.1 Ambiente

As questões ambientais devem situar-se entre as prioridades da UAc, conforme decorre dos princípios pelos quais se rege. Para além da consciência individual e coletiva sobre a importância de tal facto, as boas práticas ambientais são hoje uma condição essencial para se garantir uma classificação de qualidade e se obterem, inclusivamente, futuras acreditações. É, assim, fundamental reanalisar e retomar as iniciativas previstas no documento de política ambiental da UAc, aprovado no passado com o objetivo de se implementar um sistema de gestão ambiental, mas que, até à data, não teve qualquer impacto na vivência da comunidade académica.

Entre outros aspetos, importa que se generalize e monitorize a reciclagem de papel, embalagens e vidro, assim como se garantam os procedimentos corretos no que se refere ao tratamento de resíduos químicos e biológicos dos laboratórios. Na lógica de se desenvolver uma instituição cada vez mais ecológica, interessa, igualmente, pugnar pela aplicação de medidas que concorram para uma maior eficiência energética quer através de práticas individuais e institucionais que contribuam para uma maior poupança, quer pela introdução de medidas de mobilidade sustentável e de novas tecnologias.

8.2 Segurança

As dificuldades financeiras existentes têm conduzido a uma preocupante fragilização dos sistemas de segurança da UAc seja no que respeita à continuidade dos contratos de vigilância, seja pelo facto dos próprios sistemas de videovigilância se encontrarem necessitados de manutenção e atualização tecnológica. Apesar das iniciativas já tomadas neste domínio como, por exemplo, o recurso a técnicos da instituição para garantir a vigilância de algumas áreas, esta é mais uma questão a ter em linha de conta, dada a vulnerabilidade que, mesmo assim, apresentam alguns dos espaços e das infraestruturas vitais da UAc.

Acontece que, presentemente, as questões de segurança não respeitam apenas a instalações, estendendo-se também aos sistemas de informação e comunicação. Neste contexto, importa auditar tais sistemas nesse sentido e garantir a implementação de todas as medidas adequadas à proteção de dados e à segurança das infraestruturas daí decorrentes. Adicionalmente, será elaborado um regulamento interno com a definição da política informática da instituição e as boas práticas a adotar neste domínio.

Por último, sublinha-se o facto de a UAc não possuir um plano de emergência para riscos naturais e tecnológicos, um documento essencial para se aumentar a segurança da comunidade académica, das infraestruturas e outros bens. A elaboração de tal documento deve ser acompanhada de um plano de exercícios para se testar a eficácia das medidas preventivas ou de proteção nele previstas, sugerindo-se que, à semelhança do observado em alguns países, os mesmos ocorram, anualmente, no dia 1 de março, o Dia Mundial da Proteção Civil.

8.3 Infraestruturas

A UAc conta, atualmente, com espaços condignos para o ensino e a investigação em todos os seus polos, embora se reconheça ainda existirem necessidades ao nível de instalações. No polo de Ponta Delgada destaca-se a necessidade de laboratórios de aprendizagem e de espaços para estudo e ensino em tutoria na escola de enfermagem. No polo de Angra do Heroísmo, a escola de enfermagem (a) mantém-se em antigas instalações anexas ao centro de saúde da cidade e (b) carece de espaços de estudo e de convívio para os alunos; no Pico da Urze (c) é imprescindível uma biblioteca, tal como tem sido sublinhado pela A3ES, (d) revela-se importante abrir uma nova entrada para o acesso ao *campus* e (e) é reclamada a construção de um Polidesportivo e de uma residencial para estudantes. Por último, no polo da Horta persistem algumas questões relacionadas com a ocupação de espaços fora das novas instalações.

De sublinhar, no entanto, que as questões problemáticas ao nível das instalações não se resumem à necessidade de novas construções. O mau estado de conservação em que se encontram, por exemplo, os edifícios da administração e dos serviços académicos, ou os problemas de manutenção observados, por exemplo, na biblioteca, no pavilhão ou mesmo no edifício da reitoria, é preocupante e revelador das dificuldades financeiras existentes.

Francamente urgente no que se refere a infraestruturas é a renovação do parque informático da UAc, incluindo servidores, postos de trabalho e equipamentos de rede, assim como videoprojectores e sistemas de videoconferência, cuja aquisição remonta, na sua maioria, a 2008 e já não responde às exigências das atividades de ensino e investigação.

Nas atuais condições financeiras tais assuntos não são de fácil resolução. Não obstante, considera-se que o estabelecimento de acordos com o Governo Regional e/ou as autarquias onde se encontram sediados os campos universitários poderá possibilitar uma resposta positiva a algumas das necessidades acima descritas.

9. Financiamentos

Como é do conhecimento geral (a) a sucessiva redução das transferências do Orçamento de Estado (OE) para a UAc, (b) a diminuição de receitas próprias provenientes do pagamento de propinas, do financiamento de projetos de investigação e da contratualização de serviços de desenvolvimento e investigação, (c) o aumento relativo das despesas, apesar do esforço de contenção de custos que se tem registado nos últimos anos, e (d) a insuficiente capacidade institucional para responder eficazmente a tais questões, conduziram a UAc para uma situação financeira verdadeiramente crítica. Para se atentar na dimensão do problema, note-se que as transferências do OE cobrem pouco mais do que 75% das necessidades salariais de base da instituição e que as receitas das propinas não chegam sequer para satisfazer as restantes necessidades do seu funcionamento.

Em termos práticos, a transferência de verbas do OE para a UAc em 2014 será de 12,6 milhões de euros e o Governo Regional comparticipará as despesas de funcionamento em 650 mil euros. Considerando que as despesas totais identificadas no orçamento da UAc para 2014 rondam os 18,3 milhões de euros, constata-se que o diferencial observado atinge os 5 milhões de euros. Admitindo que se verifica a previsão das receitas próprias e que não se registam transferências de despesas não pagas nem contabilizadas em anos anteriores para 2014, o défice da instituição, mesmo assim, poderá situar-se perto de 2 milhões de euros. Tal realidade, a transpor-se para os anos subsequentes, atrofiaria o desenvolvimento da instituição e conduziria ao seu eventual colapso.

Com o objetivo declarado de se atingir um défice zero em 2016, o Conselho Geral da Universidade dos Açores aprovou um Plano de Recuperação Financeira (PRF), elaborado pela reitoria cessante em colaboração com a Secretaria de Estado do Ensino Superior, mas cuja aceitação pelo Governo da República ainda não se concretizou. As medidas consideradas no âmbito do PRF situam-se quer no campo da redução de despesas, quer no do aumento de receitas. No primeiro caso, prevê a descida das despesas com pessoal a partir da concretização dos pedidos de aposentação apresentados pelos trabalhadores da UAc e a redução de pessoal 'excedentário'. No segundo, considera as receitas decorrentes do aumento das propinas e da renegociação/celebração de contratos com entidades que utilizam recursos da UAc.

De salientar, no entanto, que o PRF admite a definição de outras soluções, desde que não se coloquem em causa as metas orçamentais traçadas. Assim, deixa aberta a possibilidade para que a sustentabilidade da UAc seja, no essencial, atingida por via de um aumento das receitas e não pela redução de despesas que se consideram essenciais para o seu normal funcionamento. No que respeita à redução das despesas com o designado pessoal 'excedentário', importa lembrar que tal não tem, presentemente, enquadramento legal. Acresce que a UAc já se debate com um défice de pessoal em várias áreas científicas e técnicas, pelo que, salvo situações claramente justificadas, há que contrariar tal solução. Já no que concerne ao aumento das propinas é indispensável caminhar gradualmente no sentido de aproximar o valor cobrado pela UAc ao de outras instituições. Dada a presente situação económica e a evidente dificuldade das famílias em suportar mais encargos, há que estudar, com o Governo Regional e os órgãos de poder local, formas compensatórias que contribuam para a minimização do impacte direto de tal medida nos estudantes. A recente proposta da Câmara Municipal de Angra do Heroísmo para a atribuição de bolsas de estudo, ilustra uma das vias a considerar neste domínio.

O PRF é um instrumento que não resolverá, por si só, a situação financeira da UAc. Não obstante, e face ao que nele se determina, considera-se que (a) a assunção do défice anual e do serviço de dívida por parte do Estado, durante a fase de vigência do plano, e (b) a aplicação de medidas estruturantes por parte da UAc, no âmbito da sua execução, são dois aspetos decisivos para se caminhar no sentido da sustentabilidade financeira da instituição. Na verdade, tais pressupostos, aliados (a) a uma maior consciência do Governo da República no que concerne às especificidades da UAc, (b) ao desenvolvimento de parcerias estratégicas com o Governo Regional e o poder local, e (c) à implementação da dinâmica universitária que o presente programa de ação preconiza, permitirão redirecionar definitivamente a Universidade para uma rota de sucesso.

Relativamente ao Governo da República, e para além das questões relacionadas com o PRF, é fundamental que este assimile o papel da UAc no contexto geral da Rede Nacional de Ensino Superior e reconheça os sobrecustos que a condição insular da UAc acarreta. A UAc tem os mesmos deveres e direitos que as suas congéneres nacionais para participar na construção de um país mais qualificado e inovador, pelo que as suas estruturas e os seus membros devem contar com as mesmas condições e oportunidades para o efeito.

No que respeita ao Governo Regional, importa garantir um canal direto e permanente de comunicações para a troca de informações de interesse recíproco. A atual estrutura orgânica do governo, onde deixou de existir uma direção regional especificamente dirigida para as questões da ciência, da investigação e para os assuntos do ensino superior, veio dificultar o diálogo e, conseqüentemente, prejudicar a concertação de ações. Para além da reavaliação do apoio anual à tripolaridade, pretende-se estabelecer com o Governo Regional um compromisso estratégico para o período 2014-2020, baseado na definição e execução de projetos concretos de interesse mútuo. Projetos que respondam a necessidades do desenvolvimento regional e que possam contribuir para o crescimento económico, a dinamização da cultura e a melhoria do bem-estar social. É igualmente importante dar a conhecer as potencialidades da UAc em áreas para as quais o Governo Regional, direta ou indiretamente, tem contratado serviços fora da Região, procurando redirecionar para a instituição a aquisição de tais trabalhos. Por outro lado, interessa estudar a possibilidade de se criarem condições para o concurso a fundos comunitários regionais, designadamente, para fazer face a algumas das necessidades existentes ao nível da melhoria de infraestruturas.

Também com o poder local, e em especial com as autarquias onde se situam as instalações físicas dos vários polos universitários, Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e Horta, é possível, e desejável, criar parcerias estratégicas para o desenvolvimento de atividades que promovam dinâmicas locais próprias. Tal tipo de iniciativas, para além de naturais contrapartidas financeiras, podem enquadrar-se no âmbito de projetos, serviços ou acordos que permitam a partilha de recursos e facilidades em benefício das necessidades de ambas as partes.

Por fim, de referir que, a nível interno, a reestruturação institucional que se pretende desenvolver permitirá apostar no aumento das receitas como principal via para o futuro da UAc. Uma melhor gestão de informação e dos recursos humanos e materiais permitirá realizar mais com menos esforço. Uma melhor e mais adequada oferta de ensino, alargada a outros públicos e regiões, concorrerá para o aumento do número de alunos e conseqüentemente da

receita em termos de propinas. Mais eficiência e eficácia na gestão de projetos de investigação favorecerão o concurso a novos programas de financiamento, garantindo a disponibilidade de verbas por via do pagamento de despesas com pessoal e outras. Uma política mais agressiva no que se refere à oferta de facilidades e de serviços de investigação e desenvolvimento tecnológico, permitirá rendibilizar recursos, ganhar mais concursos e captar mais receitas. A reavaliação da participação da UAc em entidades externas e o estabelecimento de convênios para a partilha de recursos permitirá eliminar focos de concorrência e aumentar o valor, direto e indireto, das transferências dessas instituições para a UAc.

Considera-se, pois, que a UAc tem condições para alcançar o seu equilíbrio financeiro, rumo a uma trajetória de crescimento. Sem prejuízo de outros que se venham a revelar necessários, identificam-se e calendarizam-se, no Anexo I, os objetivos e as medidas a prosseguir para que tal seja uma realidade.

		1.3.2	Para cada uma das áreas científicas em causa, promover uma análise SWOT que permita contribuir para a definição de estratégias adequadas à obtenção dos resultados pretendidos	
		1.3.3.	Avaliar a exequibilidade das propostas estratégicas e promover as condições necessárias à implementação das que se identificarem como viáveis	
1.4	Garantir o respeito pelos princípios reguladores da UAc	1.4.1	Desenvolver um sistema integrado para a avaliação da qualidade da instituição ao nível da gestão, do ensino, da investigação e dos serviços	
		1.4.2	Disponibilizar um sistema para que a comunidade académica participe no aumento da eficiência e eficácia da instituição e no seu desenvolvimento através da apresentação de propostas ou sugestões	
		1.4.3	Promover a elaboração de um código de ética e proceder à nomeação da subsequente comissão	
		1.4.4	Promover a elaboração de um guia de boas práticas ambientais	

Objetivo Geral 2 - Garantir informação de qualidade para o funcionamento, o planeamento, a avaliação e a promoção institucional

		2014	2015	2016	2017	2018
Objetivos específicos	Medidas	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS
2.1 Continuar o desenvolvimento da Plataforma SITUA	2.1.1 Garantir que o SITUA permite o registo ou acede a toda a informação oficial necessária ao bom funcionamento da instituição					
	2.1.2 Garantir que o SITUA permite o registo ou acede a toda a informação necessária às tarefas de planeamento					
	2.1.3 Garantir que o SITUA permite o registo ou acede a toda a informação aos processos de avaliação					
	2.1.4 Garantir que o SITUA providencia a informação necessária para a manutenção automática das páginas oficiais da UAc na INTERNET					
	2.1.5 Garantir que qualquer informação oficial da UAc é registada uma única vez, servindo todas as suas vertentes					
2.2 Definir e implementar as estratégias necessárias para a recolha e o registo de dados no SITUA	2.2.1 Disponibilizar os formulários necessários para que os membros da comunidade universitária, assim como os órgãos, as unidades orgânicas e os serviços possam inserir, verificar e/ou validar dados no SITUA					
	2.2.2 Garantir a ligação do SITUA a outras plataformas tecnológicas da UAc para a troca de dados entre si, estabelecendo as regras necessárias para o efeito					
	2.2.3 Garantir a ligação do SITUA a plataformas tecnológicas externas à UAc para a troca de dados entre si, estabelecendo as regras necessárias para o efeito em articulação com as respetivas entidades proprietárias					

2.3	Proceder à implementação modular do SITUA	2.3.1	Divulgar o SITUA junto da comunidade universitária e promover a sua utilização ao nível dos diferentes grupos que a constituem	
		2.3.2	Notificar os membros e/ou grupos da comunidade universitária sobre a disponibilização e/ou entrada em produção de cada um dos módulos do SITUA	
		2.3.3	Acompanhar a implementação do SITUA junto dos membros da comunidade universitária, órgãos, unidades orgânicas e serviços, para corrigir ou melhorar o seu funcionamento	

Objetivo Geral 3 - Conhecer e estimular a comunidade universitária

		2014	2015	2016	2017	2018
Objetivos específicos	Medidas	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS
3.1 Conhecer todos os membros da comunidade universitária	3.1.1 Proceder ao registo digital e à validação dos dados pessoais de todos os membros da comunidade universitária, incluindo docentes, investigadores, pessoal não docente e não investigador, estudantes, bolseiros e pessoal contratado a termo					
	3.1.2 Identificar o percurso de formação e as habilitações académicas de todos os docentes, investigadores e pessoal não docente e não investigador da comunidade universitária					
	3.1.3 Determinar as áreas científicas em que se integram os docentes, os investigadores e os técnicos superiores da comunidade universitária, de acordo com os sistemas de classificação mais utilizados					
	3.1.4 Verificar o vínculo institucional de todos os membros da comunidade universitária e garantir a recuperação do respetivo histórico em termos de contratos, sempre que aplicável					
	3.1.5 Desenvolver o modelo de dados adequado e criar a ficha de caracterização dos alunos e ex-alunos, garantindo a sua ligação ao SANET					
3.2 Garantir um documento de identificação a todos os membros da comunidade universitária	3.2.1 Definir os requisitos e as valências a considerar na elaboração do cartão de membro da comunidade universitária					
	3.2.2 Promover junto de entidades privadas o patrocínio para a execução dos cartões de membro da comunidade universitária					

Objetivo Geral 4 - Aumentar a eficiência e a eficácia dos órgãos, serviços e unidades orgânicas

		2014	2015	2016	2017	2018
Objetivos específicos	Medidas	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS
4.1 Preparar uma proposta para a introdução de alterações pontuais nos estatutos da Uac, para, no imediato, clarificar situações e melhorar o funcionamento da instituição	4.1.1 Proceder à análise dos estatutos da UAc, tendo em vista a alteração de aspetos pontuais com interesse para clarificar situações que suscitam dúvidas					
	4.1.2 Proceder à análise dos estatutos da UAc, tendo em vista a alteração de aspetos pontuais com interesse para melhorar o imediato funcionamento da instituição, com reflexos na redução de despesas e/ou o aumento da eficiência e eficácia da instituição					
	4.1.3 Submeter ao Conselho Geral uma proposta para a introdução de alterações pontuais nos estatutos da UAc					
4.2 Repensar a organização da UAc no que respeita às suas unidades orgânicas	4.2.1 Promover a realização de uma análise SWOT junto de todas as unidades orgânicas e proporcionar a discussão integrada dos resultados obtidos					
	4.2.2 Aprofundar o desenvolvimento de um modelo de organização baseado na definição de unidades orgânicas de ensino e unidades orgânicas de investigação, assentes numa lógica de geometria variável, as primeiras centradas em áreas científicas e as segundas focadas em objetos de investigação					

		<p>4.2.3 Estudar com as unidades orgânicas as vantagens e desvantagens de eventuais fusões ou fragmentações e promover a elaboração de propostas para a sua reorganização, fundamentadas sob o ponto de vista acadêmico e científico</p>	
		<p>4.2.4 Analisar para cada unidade orgânica ou tipologia de unidade orgânica a considerar qual o modelo mais adequado de gestão, estudando as vantagens e desvantagens de se constituírem como unidades autónomas não personificadas, unidades autónomas com autonomia administrativa ou unidades autónomas com autonomia administrativa e financeira</p>	
		<p>4.2.5 Proceder ao estudo do impacte financeiro decorrente das propostas de reorganização apresentadas e avaliar a sua exequibilidade</p>	
4.3	Repensar a organização da UAc no que respeita aos seus serviços	<p>4.3.1 Promover a realização de uma análise SWOT junto de todos os serviços da UAc e proporcionar a discussão integrada dos resultados obtidos</p>	
		<p>4.3.2 Estudar as vantagens e desvantagens de eventuais fusões ou divisões ao nível dos serviços e promover a elaboração de propostas para a sua reorganização, fundamentadas no aumento dos seus níveis de eficiência e eficácia</p>	
		<p>4.3.3 Proceder ao estudo do impacte financeiro decorrente das propostas de reorganização apresentadas e avaliar a sua exequibilidade</p>	
4.4	Preparar uma proposta de alterações dos estatutos da UAc tendo em vista a reestruturação orgânica da instituição	<p>4.4.1 Promover a elaboração de uma proposta de revisão dos estatutos tendo em vista a reestruturação orgânica da UAc</p>	

	4.4.2	Submeter ao Conselho Geral uma proposta de revisão dos estatutos, tendo em vista a reestruturação orgânica da UAc		
4.5		Proceder à normalização dos processos internos de nomeação ou assunção de cargos		
	4.5.1	Definir procedimentos e criar um mecanismo para agilizar os processos de nomeação ou assunção de cargos de gestão administrativa, académica e de investigação		
	4.5.2	Garantir a inserção automática dos mandatos nas respetivas páginas individuais e institucionais		
4.6		Aumentar a eficiência e eficácia dos órgãos de governo e consulta e facilitar os respetivos processos de decisão		
	4.6.1	Criar e disponibilizar a cada órgão uma página na INTRANET da UAc, relacionada com a respetiva atividade, em particular, tendo em vista a preparação de reuniões e a divulgação das atas		
	4.6.2	Identificar e normalizar os procedimentos internos a considerar no âmbito de cada órgão e agilizar os respetivos fluxos de informação e mecanismos de publicação		
	4.6.3	Garantir que os procedimentos internos a considerar no âmbito de cada órgão evidenciam igual celeridade e qualidade em todos os polos		
4.7		Aumentar a eficiência e eficácia dos serviços e facilitar os respetivos processos de decisão		
	4.7.1	Criar e disponibilizar a cada serviço uma página na INTRANET da UAc, relacionada com a respetiva atividade		
	4.7.2	Identificar para cada serviço as áreas de contacto com outros setores da UAc e com o exterior, normalizar os respetivos procedimentos e criar mecanismos eletrónicos para uniformizar e acelerar os necessários fluxos de informação		
	4.7.3	Garantir que os procedimentos internos a considerar no âmbito de cada serviço evidenciam igual celeridade e qualidade em todos os polos		

4.8	Aumentar a eficiência e eficácia das unidades orgânicas e facilitar os respectivos processos de decisão	4.8.1	Disponibilizar a cada unidade orgânica uma página na INTRANET da UAc, relacionada com a respetiva atividade				
		4.8.2	Identificar para cada unidade orgânica as áreas de contacto com outros setores da UAc e com o exterior, normalizar os respetivos procedimentos e criar mecanismos para uniformizar e acelerar os necessários fluxos de informação				
4.9	Providenciar condições para a representação da UAc em reuniões de órgãos, conselhos e redes nacionais	4.9.1	Pugnar pela representação presencial ou, em alternativa, por videoconferência, da UAc nas reuniões realizadas fora da Região				

	5.1.9	Rever procedimentos e criar um mecanismo para a submissão dos planos de trabalho e o registo de dissertações		
	5.1.10	Rever procedimentos e criar um mecanismo para o registo de orientações de dissertações e estágios		
	5.1.11	Facilitar a realização, análise e divulgação de inquéritos escolares		
	5.1.12	Promover a revisão do regulamento académico		
	5.1.13	Promover a apreciação do calendário escolar		
	5.1.14	Criar mecanismos para se uniformizar o processo de apresentação, encaminhamento e análise de queixas relativas a falhas pedagógicas		
	5.1.15	Estabelecer canais diretos para a troca de informações e a resolução de problemas entre o Provedor do Estudante e os órgãos competentes		
	5.1.15	Criar mecanismos para se garantir a avaliação do desempenho pedagógico dos docentes		
	5.1.16	Criar mecanismos para acompanhar as taxas de sucesso/insucesso escolar em cada curso e unidade curricular		
	5.1.17	Criar mecanismos para avaliar a taxa de abandono escolar em cada curso		
	5.1.18	Garantir que os processos relacionados com a área do ensino evidenciam igual celeridade e qualidade em todos os polos		
5.2	Reestruturar a oferta de ensino	5.2.1	Proceder à revisão e proposta de alteração dos conteúdos das unidades curriculares, incluindo o acerto de designações, número e tipo de horas letivas e ECTS, entre outros	

		5.2.2	Proceder à revisão e proposta de alteração dos ciclos de estudos em resultado das propostas de alteração das unidades curriculares	
		5.2.3	Apresentar ao Ministério da Educação e Ciência / A3ES uma proposta integrada da UAc para a reforma da oferta letiva	
5.3	Aprofundar a internacionalização da oferta de ensino	5.3.1	Dinamizar o ensino proporcionado pelo programa ERASMUS, através da promoção de novas iniciativas e de um maior envolvimento dos docentes/alunos da UAc no que se refere à sua mobilidade	
		5.3.2	Estabelecer parcerias estratégicas com os PALOP, tendo em vista melhorar e alargar a oferta de cursos e ações de formação nesses países	
		5.3.3	Estabelecer parcerias estratégicas com os PALOP, tendo em vista formar e qualificar na UAc estudantes e profissionais desses países	
		5.3.4	Estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior e outras entidades e organizações do continente americano, onde a diáspora açoriana tem maior representação	
		5.3.5	Estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior do continente europeu, para dinamizar a oferta de cursos de 2º e 3º ciclos de dupla tutela que tirem vantagens das especificidades regionais	
5.4	Incentivar o desenvolvimento de iniciativas conducentes à oferta de formação ao longo da vida, cursos livres e ações de formação	5.4.1	Promover a formação contínua de professores em colaboração com o Governo Regional	
		5.4.2	Dar continuidade ao Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida, destinado a estudantes séniores	

	5.4.3	Promover a oferta de aulas de tutoria para estudantes com necessidades básicas de aprendizagem, tendo em vista aumentar o sucesso escolar	
	5.4.4	Promover a oferta de cursos livres para estudantes com necessidades básicas de aprendizagem, tendo em vista aumentar o sucesso escolar	
	5.4.5	Preparar e oferecer um curso complementar para a inserção de estudantes e outros interessados no mercado de trabalho	
	5.4.6	Concertar com o Governo Regional e os órgãos do poder local a realização de ações de formação destinadas a grupos profissionais previamente identificados	
	5.4.7	Estabelecer parcerias com empresas e outras entidades, públicas ou privadas, para a promoção de cursos e ações de formação dirigidos para aquisição de competências especializadas	
5.5	Preparar a oferta de novos cursos		
	5.5.1	Acordar e desenvolver um projeto com o Governo Regional para a identificação e análise dos interesses regionais a curto, médio e longo prazo em termos de formação e qualificação profissional	
	5.5.2	Acordar e desenvolver um projeto com o Governo Regional para acompanhar, anualmente, a evolução dos interesses dos estudantes do ensino básico e secundário no que respeita a formação profissional e superior	
	5.5.3	Proceder à preparação e submeter para aprovação a oferta de um curso de 1º ciclo em Ciências do Mar, ou equivalente, transversal à maioria das unidades orgânicas e suscetível de abrir diferentes saídas para cursos de 2º e 3º ciclos	

		5.5.4	Proceder à preparação e submeter para aprovação a oferta de outros novos cursos de 1º, 2º e 3º ciclos, considerando as condições existentes para o efeito e a respetiva viabilidade financeira						
		5.5.5	Acompanhar o processo legislativo conducente à criação dos designados Cursos Superiores Especializados e criar condições na UAc para responder a tal oportunidade						
5.6	Introduzir o <i>e-learning</i> e o <i>b-learning</i> no processo ensino/aprendizagem	5.6.1	Definir as linhas orientadoras para a introdução do <i>e-learning</i> e <i>b-learning</i> como métodos de ensino e aprendizagem de futuras ofertas letivas da UAc						
		5.6.2	Identificar, desenvolver e testar ofertas letivas, numa primeira fase, ao nível de ações de formação, baseadas em <i>e-learning</i> e/ou <i>b-learning</i>						
		5.6.3	Dinamizar a preparação e oferta de cursos assentes na utilização do <i>e-learning</i> e do <i>b-learning</i>						
5.7	Avaliar o modo com se está a desenvolver a aplicação do Processo de Bolonha na UAc	5.7.1	Promover a elaboração de um inquérito a docentes e alunos para avaliar a forma como estão a ser introduzidas na UAc as praticas pedagógicas preconizadas no Processo de Bolonha						
		5.7.2	Definir procedimentos e criar um mecanismo para a elaboração do Suplemento ao Diploma bilingue						
5.8	Garantir condições de lecionação normais em todas as salas de aulas	5.8.1	Proceder ao levantamento do estado de conservação do equipamento informático e de projeção necessário para se garantir a qualidade do ensino nas salas de aulas de todos os polos						
		5.8.2	Proceder ao levantamento das necessidades básicas em termos de consumíveis para o normal funcionamento das aulas						

5.8.3 Procurar garantir a existência de salas de aulas específicas para a lecionação de determinadas matérias, providenciando para que o respetivo material didático aí fique devidamente acondicionado

	<p>6.1.7 Proceder à instalação de uma estrutura para a gestão de projetos e serviços de investigação e desenvolvimento tecnológico, em articulação com a Fundação Gaspar Frutuoso</p>		
	<p>6.1.8 Garantir a boa gestão de projetos e prestações de serviços através do acompanhamento da sua execução material e financeira</p>		
	<p>6.1.9 Garantir que os processos relacionados com a área da investigação evidenciam igual celeridade e qualidade em todos os polos</p>		
6.2	Conhecer a produção técnica e científica da UAc		
	<p>6.2.1 Definir procedimentos e criar mecanismos para o registo de artigos publicados em revistas com arbitragem</p>		
	<p>6.2.2 Definir procedimentos e criar mecanismos para o registo de artigos publicados em revistas sem arbitragem</p>		
	<p>6.2.3 Definir procedimentos e criar mecanismos para o registo de livros publicados</p>		
	<p>6.2.4 Definir procedimentos e criar mecanismos para o registo de artigos publicados em capítulos de livros</p>		
	<p>6.2.5 Definir procedimentos e criar mecanismos para o registo de comunicações orais</p>		
	<p>6.2.6 Definir procedimentos e criar mecanismos para o registo de apresentações em painéis</p>		

		6.2.7	Definir procedimentos e criar mecanismos para o registo de relatórios e documentos técnico-científicos	
		6.2.8	Definir procedimentos e criar mecanismos para o registo de dissertações aprovadas	
		6.2.9	Desenvolver mecanismos para ligar o SITUA a outras plataformas de publicações e garantir a permuta direta de informação	
6.3	Promover o fortalecimento da investigação científica na UAc	6.3.1	Definir uma estratégia institucional para a investigação em articulação com as unidades de investigação e demais interessados da comunidade universitária	
		6.3.2	Rever o estatuto de todas as unidades de investigação da UAc e proceder ao respetivo enquadramento na instituição e fora dela	
		6.3.3	Incentivar e promover a criação de unidades de investigação focadas para o estudo de questões de interesse regional, nacional e internacional	
6.4	Potenciar a UAc e as unidades de investigação que a integram no quadro do Sistema Científico e Tecnológico Regional (SCTR)	6.4.1	Reforçar, junto do Governo Regional, a importância das unidades de investigação da UAc no quadro geral do SCTR e garantir a sua preferência para o desenvolvimento de projetos e serviços dirigidos para a implementação das políticas públicas regionais	
		6.4.2	Garantir e manter, em conjunto com o Governo Regional, o desenvolvimento de um programa estável para a manutenção de um corpo de investigadores e bolsiros de investigação em áreas prioritárias para a	

		Região	
6.5	Colaborar com o Governo Regional na implementação da Agenda Açoriana para a Criação de Emprego e Competitividade Empresarial	6.5.1	Identificar e promover parcerias entre as unidades de investigação da UAc e o tecido empresarial
		6.5.2	Estabelecer regras e garantir a proteção da propriedade intelectual e industrial
		6.5.3	Criar mecanismos para facilitar o registo de patentes
		6.5.4	Identificar e colaborar na criação e desenvolvimento de empresas do tipo <i>spin-off</i> e <i>startup</i>
		6.5.5	Participar ativamente no processo de implementação do Parque Tecnológico de S. Miguel
		6.5.6	Participar ativamente no processo de implementação do Parque Tecnológico da Terceira
6.6	Conhecer as instituições externas que a UAc e/ou os seus membros integram e as parcerias que existem	6.6.1	Identificar e caracterizar as instituições externas de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços e/ou de difusão da cultura científica em que a UAc participa
		6.6.2	Identificar e caracterizar as instituições externas de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços e/ou de difusão da cultura

científica em que os seus membros participam

6.6.3 Identificar e caracterizar as parcerias protocoladas que a UAc tem nos domínios da investigação científica e desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços e/ou de difusão da cultura científica

6.6.4 Definir procedimentos e criar um mecanismo para a submissão de propostas relativas à inscrição da UAc ou dos seus membros em instituições externas de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços e/ou de difusão da cultura científica

Objetivo Geral 7 - Melhorar a comunicação e a imagem para conquistar a sociedade e o mundo

		2014	2015	2016	2017	2018		
Objetivos específicos	Medidas	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS
7.1 Melhorar a comunicação interna	7.1.1 Manter uma relação de trabalho transversal constante entre todos os membros da equipa reitoral							
	7.1.2 Promover reuniões de trabalho periódicas entre a equipa reitoral e as comissões e os gabinetes criados para o desenvolvimento e a implementação de projetos específicos							
	7.1.3 Garantir a realização periódica de reuniões com todos os órgãos, unidades orgânicas e serviços							
	7.1.4 Garantir que a comunicação interna prevalece relativamente à publicação externa de notícias relacionadas com o funcionamento da instituição							
	7.1.5 Manter atualizadas as páginas da INTRANET de carácter institucional							
7.2 Melhorar a comunicação externa	7.2.1 Definir a política de comunicação externa da instituição e garantir a sua aplicação							
	7.2.2 Promover reuniões periódicas com diferentes agentes da sociedade, em estreita colaboração com o Conselho Geral, para difundir as principais linhas de orientação da instituição e definir estratégias de colaboração							
	7.2.3 Envolver os estudantes, através da AAUA, núcleos e outros grupos, na divulgação das atividades de ensino e investigação desenvolvidas na UAc, em particular junto das escolas do ensino básico, secundário e profissionais da Região							

7.2.4	Promover, em colaboração com a AAUA, núcleos e outros grupos de estudantes, a participação de ex-alunos em encontros de divulgação técnica e científica, de modo a que possam ilustrar a forma como se integraram e vingaram no mercado de trabalho	
7.2.5	Conceber, desenvolver, implementar e manter uma nova página institucional na INTERNET, em português e inglês	
7.2.6	Conceber, desenvolver e disponibilizar uma APP institucional para dispositivos móveis	
7.2.7	Avaliar e decidir sobre a presença institucional da UAc em redes sociais de entretenimento e profissionais	

8.3.2	Avaliar e quantificar as necessidades do polo de Ponta Delgada no que se refere à construção de novas infraestruturas	
8.3.3	Avaliar e quantificar as necessidades do polo de Angra do Heroísmo no que se refere à construção de novas infraestruturas	
8.3.4	Rever os termos de ocupação dos espaços que a UAc ocupa na Horta fora do edifício novo	
8.3.5	Elaborar uma proposta conducente à atualização da plataforma informática e de comunicações da UAc	

Objetivo Geral 9 - Alcançar a sustentabilidade financeira para garantir o futuro

		2014	2015	2016	2017	2018
Objetivos específicos	Medidas	1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS
9.1 Reavaliar a situação financeira da UAc	9.1.1 Reavaliar as receitas previstas no orçamento para 2014					
	9.1.2 Reavaliar as despesas previstas no orçamento para 2014					
9.2 Garantir a implementação do Plano de Recuperação de Financeira	9.2.1 Dar continuidade ao processo de negociação com o Ministério da Educação e Ciência, tendo em vista a aprovação do PRF pelo Governo da República					
	9.2.2 Manter o Governo Regional informado sobre o evoluir das negociações conducentes à aprovação do PRF					
	9.2.3 Garantir as condições necessárias para a definição e implementação das medidas previstas no PRF					
	9.2.4 Propor medidas complementares ou de substituição sempre que tal se afigure adequado para se atingirem as metas orçamentais do PRF					
	9.2.5 Proceder à elaboração dos relatórios de acompanhamento da implementação do PRF a remeter à Secretaria de Estado do Ensino Superior					
9.3 Estimar os sobrecustos da insularidade	9.3.1 Questionar o Governo da República sobre quais os critérios utilizados para a definição da verba atribuída à UAc no âmbito do OE para 2014					
	9.3.2 Estimar quais os sobrecustos decorrentes da insularidade ao nível das diferentes atividades de ensino, investigação e gestão universitária					
	9.3.3 Negociar com o Governo da República a majoração orçamental necessária para cobrir os sobrecustos da insularidade					

9.4	Avaliar o custo real da tripolaridade	9.4.1	Avaliar o custo de funcionamento do polo de Ponta Delgada		
		9.4.2	Avaliar o custo de funcionamento do polo de Angra do Heroísmo		
		9.4.3	Avaliar o custo de funcionamento do polo da Horta		
		9.4.4	Preparar uma proposta de revisão do protocolo para a tripolaridade da UAc e negociar a sua atualização com o Governo Regional dos Açores para o período 2014-2020		
9.5	Avaliar o custo de funcionamento de cada órgão, unidade orgânica e serviço	9.5.1	Avaliar o custo de funcionamento de cada órgão		
		9.5.2	Avaliar o custo de funcionamento de cada unidade orgânica		
		9.5.3	Avaliar o custo de funcionamento de cada serviço		
9.6	Avaliar a viabilidade financeira dos cursos ministrados	9.6.1	Avaliar o custo de cada unidade curricular, incluindo docência e despesas de funcionamento diretas		
		9.6.2	Avaliar o custo de cada curso, com base no custo das unidades curriculares que integram os respetivos planos de estudos e as despesas indiretas imputáveis aos serviços da UAc		
		9.6.3	Avaliar as receitas geradas por cada unidade curricular e curso		
		9.6.4	Avaliar a viabilidade financeira de cada curso		
9.7	Aumentar as receitas decorrentes da oferta letiva	9.7.1	Acompanhar a evolução das receitas das propinas por unidade curricular, curso e tipologia de curso		
		9.7.2	Concluir o processo de recuperação de propinas em atraso relativamente a matrículas efetuadas até 2012, inclusive, nos termos da legislação		

		9.7.3	Garantir a recuperação das propinas em atraso relativamente a matrículas de 2013 e 2014, nos termos da legislação e dos regulamentos da UAc em vigor		
		9.7.4	Propor ao Conselho Geral o valor a fixar relativamente às propinas de cada ano letivo		
		9.7.5	Acompanhar o processo legislativo dirigido para a criação dos Cursos Superiores Especializados e avaliar o valor das propinas a considerar		
		9.7.6	Avaliar com as diferentes unidades orgânicas o valor das propinas a fixar para cada curso de 2º e 3º ciclos		
		9.7.7	Avaliar com as diferentes unidades orgânicas o valor das propinas a fixar para cada curso livre ou ação de formação		
		9.7.8	Acompanhar o impacto da criação de novos cursos no valor total das propinas cobradas		
9.8	Aumentar as receitas de projetos de investigação e prestações de serviços	9.8.1	Garantir junto do Governo Regional um programa de financiamento base plurianual para todas as unidades de investigação da UAc, reconhecidas pelo SCTR		
		9.8.2	Reforçar junto do Governo Regional a importância das unidades de investigação da UAc no quadro geral do SCTR e garantir a sua admissibilidade aos programas de financiamento regionais		
		9.8.3	Garantir a gestão de projetos de investigação e serviços cuja execução financeira decorre na UAc		
		9.8.4	Articular com a FGF os mecanismos necessários para a gestão de projetos e serviços da UAc, cuja execução financeira seja garantida pela FGF		
		9.8.5	Estabelecer com a FGF um convénio para a alocação das verbas decorrentes da gestão de projetos e serviços que envolvam recursos da UAc		
		9.8.6	Identificar e protocolar com a FGF a realização de projetos de interesse para o desenvolvimento da UAc		

	9.8.7	Acompanhar a evolução das receitas de projetos e prestações de serviços geridos na UAc e na FGF								
9.9		Aumentar as receitas resultantes da rendibilização dos recursos da instituição								
	9.9.1	Identificar e caracterizar todas as entidades externas em que a UAc é associada ou membro								
	9.9.2	Identificar todos os protocolos e acordos de colaboração que a UAc tem com outras entidades								
	9.9.3	Identificar todas as entidades externas em que os membros ou grupos da UAc participam a nível institucional								
	9.9.4	Estabelecer as condições para a participação da UAc e dos seus membros em entidades externas e promover a celebração/renegociação de convénios que permitam o pagamento à UAc dos recursos utilizados								
	9.9.5	Promover a celebração/renegociação de convénios que obriguem as entidades externas ao pagamento dos recursos da UAc que utilizam								
	9.9.6	Dar continuidade ao processo de inventariação e legalização dos bens imóveis da UAc								
	9.9.7	Reavaliar a tabela de preços relativa ao aluguer e arrendamento de bens e espaços, assim como de serviços								
	9.9.8	Divulgar junto de entidades, públicas e privadas, assim como de particulares, as ofertas disponíveis no que se refere quer ao aluguer e ao arrendamento de bens e espaços, quer à prestação de serviços								

9.10 Aumentar as receitas através do estabelecimento de compromissos estratégicos com entidades públicas ou privadas	9.10.1 Definir um compromisso estratégico com o Governo Regional dos Açores para o período 2014-2020, assente na realização de projetos e serviços específicos para o desenvolvimento económico, a dinamização cultural e o bem-estar social		
	9.10.2 Definir um compromisso estratégico com a Câmara Municipal de Ponta Delgada para o período 2014-2020, assente na realização de projetos e serviços específicos para o desenvolvimento económico, a dinamização cultural e o bem-estar social		
	9.10.3 Definir um compromisso estratégico com a Câmara Municipal de Angra do Heroísmo para o período 2014-2020, assente na realização de projetos e serviços específicos para o desenvolvimento económico, a dinamização cultural e o bem-estar social		
	9.10.4 Definir um compromisso estratégico com a Câmara Municipal da Horta para o período 2014-2020, assente na realização de projetos e serviços específicos para o desenvolvimento económico, a dinamização cultural e o bem-estar social		
	9.10.5 Identificar outras entidades, públicas ou privadas, interessadas em estabelecer parcerias estratégicas com a UAc		

Dados pessoais

Nome	João Luís Roque Baptista Gaspar
Estado civil	Casado
Nacionalidade	Portuguesa
Data de Nascimento	12 de Janeiro de 1961
Situação profissional	Professor Associado com Agregação da UAc
Distinção	Comenda da Ordem de Mérito

Formação Académica

Licenciado em Geologia pela Faculdade de Ciências de Lisboa em 1985, ingressou na Universidade dos Açores (UAc) como assistente estagiário em Março de 1986. Nesta instituição realizou provas públicas de aptidão pedagógica e capacidade científica em 1989, com a apresentação de uma lição sobre escoadas lávicas, no âmbito da disciplina de Vulcanologia e Sismologia, e de uma tese relativa à conceção e desenvolvimento de um sistema de bases de dados petrológicos e geoquímicos para as rochas ígneas do arquipélago dos Açores. Em 1996 obteve o grau de doutor em Geologia, o primeiro na especialidade de vulcanologia concedido em Portugal, com a defesa de uma dissertação sobre a história vulcanológica e avaliação dos perigos geológicos da ilha Graciosa, Açores. Professor auxiliar da UAc com nomeação definitiva desde 2001, obteve o título de agregado em geologia em 2004, no seguimento de umas provas públicas onde apresentou um relatório sobre o programa, os conteúdos e os métodos de ensino das matérias da disciplina de Gestão de Crises e Mecanismos de Resposta, do curso de Mestrado em Vulcanologia e Riscos Geológicos da UAc, e uma lição de síntese subordinada às relações entre os cientistas, as autoridades, os media e o público em situações de crise iminente e de emergência. É professor associado desde 2012, como resultado de um concurso documental em que apresentou um relatório sobre o programa, os conteúdos e os métodos de ensino teórico e prático das matérias da disciplina de Vulcanologia, ministrada no 2º ano do curso de 1º ciclo em Proteção Civil e Gestão de Riscos. Desde então é professor associado com agregação da UAc.

Ao longo do seu processo formativo frequentou vários cursos de especialização, em Portugal e no estrangeiro, nas áreas da vulcanologia, petrologia, geoquímica e química analítica, sismologia, avaliação de riscos geológicos e planeamento de emergência. Fruto do seu gosto particular pela área das tecnologias de informação e comunicação, manifestado ainda enquanto estudante universitário e tarefeiro do Instituto de Investigação Científica e Tropical, frequentou diversas ações de formação na área de informática e computadores, em particular sobre infraestruturas de servidores, redes informáticas e sistemas de informação geográfica. No âmbito do desempenho de funções diretivas tem adquirido competências específicas nas áreas da gestão e do direito em matérias relacionadas com o desenvolvimento de programas e projetos de investigação, recursos humanos e infraestruturas.

Percurso profissional

Docente do Departamento de Geociências (DG) desde que ingressou na UAc e do qual foi diretor entre 1997 e 2001, é membro do Centro de Vulcanologia e Avaliação de Riscos Geológicos da Universidade dos Açores (CVARG), ex-Centro de Vulcanologia do Instituto Nacional de Investigação Científica, desde 1986,

com um interregno de três anos, entre 1993 e 1996. Neste contexto, integra há mais de duas décadas o grupo responsável pela vigilância sismovulcânica do arquipélago dos Açores que presta assessoria técnica e científica ao Serviço Regional de Proteção Civil e Bombeiros dos Açores (SRPCBA) e a outras autoridades de proteção civil. Entre 1996 e 2004 foi diretor do CVARG, uma unidade acreditada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia em 2001 e classificada com Excelente no âmbito do respetivo processo de avaliação relativo ao período 2003-2007. Em Outubro de 2004 aceitou o convite para exercer as funções de diretor regional da Ciência e Tecnologia e de presidente do Fundo Regional da Ciência e Tecnologia no IX Governo Regional dos Açores, e em Novembro de 2008, já no âmbito do X Governo Regional dos Açores, assumiu os cargos de diretor regional do Ordenamento do Território e Recursos Hídricos e de presidente da mesa da assembleia geral da Sociedade de Promoção e Gestão Ambiental, S.A. – SPRAçores, que exerceu até Setembro de 2010. Durante o período em que ocupou cargos de direção superior na administração pública regional, manteve atividades de docência e de investigação na Universidade dos Açores, incluindo a participação nos programas de vigilância sismovulcânica dos Açores. Presentemente, a par das funções de docente universitário, é subdiretor do CVARG e vogal da direção do Centro de Informação e Vigilância Sismovulcânica dos Açores (CIVISA), uma associação privada sem fins lucrativos de investigação científica e tecnológica, fundada pela Universidade dos Açores e pelo Governo Regional dos Açores. Adicionalmente, integra a direção da Secção Portuguesa das Uniões Internacionais Astronómica e Geodésica e Geofísica (SPUIAGG), para a qual foi convidado em 2007.

Condecorações, prémios e louvores

Ao longo do seu percurso profissional recebeu diversos prémios e louvores, fruto do trabalho desenvolvido pelas equipas que dirigiu e/ou integrou. Neste domínio, merece especial destaque o facto de ter sido agraciado, em 2001, com o grau de Comendador da Ordem de Mérito pelo então Presidente da República Portuguesa e Grão-Mestre das Ordens Honoríficas Portuguesas, Doutor Jorge Sampaio, em resultado dos trabalhos de investigação e das ações de intervenção relacionados com a resposta a situações de catástrofe provocadas por fenómenos geológicos nos Açores. No mesmo ano foi distinguido pelo presidente do Instituto de Meteorologia pelo papel que desempenhou na conceção, implementação e desenvolvimento do primeiro acordo de colaboração técnica e científica desta instituição com a UAc e que culminou com a criação do então designado Sistema de Vigilância Sismológica dos Açores, embrião do atual CIVISA. Mais recentemente, em 2011, foi premiado pela empresa ESRI Portugal como personalidade do ano no que respeita ao desenvolvimento de projetos inovadores no domínio dos sistemas de informação geográfica, mais concretamente, nas áreas da sismologia, vulcanologia, proteção civil, ordenamento do território e recursos hídricos.

Atividades de docência

No que se refere às atividades de docência é responsável pela área disciplinar de Vulcanologia na UAc desde 1996, tendo sido regente e lecionado as aulas teóricas e práticas de várias disciplinas dos cursos de licenciatura em Biologia e Geologia, Biologia, Engenharia Civil e Proteção Civil e Gestão de Riscos da mesma instituição, nomeadamente: Desastres e Catástrofes, Vulcanologia, Vulcanologia e Sismologia, Geologia de Campo, Geologia I, Petrologia II, Mineralogia e Petrologia Gerais e Mineralogia e Geologia. No âmbito de cursos do 2º ciclo tem sido docente do mestrado em Vulcanologia e Riscos Geológicos e do mestrado em Geologia do Ambiente e Sociedade, e colaborou no ensino dos mestrados de Ecologia Insular e de Gestão em Conservação da Natureza, tendo lecionado as disciplinas de Vulcanologia, Gestão de Crises e Mecanismos de Resposta, Geologia dos Açores, Riscos Geológicos, Sistemas de Informação Geográfica e Ordenamento do Território, assim como um módulo sobre Diversidade Geomorfológica, Vulcanologia e Gestão do Património Geológico. Tem participado na lecionação de diversos cursos de curta duração, no

país e no estrangeiro, versando essencialmente sobre matérias dos domínios da vulcanologia, riscos geológicos, geologia dos Açores e proteção civil.

Orientador de vários estágios integrados e monografias de licenciatura, tem sido também orientador ou coorientador de vários estudantes de mestrado e doutoramento, muitos dos quais estão hoje integrados em projetos e serviços de investigação e desenvolvimento tecnológico do CVARG e do CIVISA, dando corpo ao projeto de consolidação destas unidades. Os trabalhos orientados respeitam a vários temas da vulcanologia e áreas afins, designadamente, vulcanologia física, geologia estrutural, avaliação de riscos vulcânicos, sísmicos, hidrogeológicos, geomorfológicos e ambientais, tecnologias de informação, monitorização sismovulcânica, planeamento de emergência, educação e perceção do risco. Adicionalmente, é coorientador de um doutoramento na área das políticas públicas de Ciência e Tecnologia.

Atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico

Sob o ponto de vista científico, os seus interesses foram inicialmente dirigidos para o campo da petrologia e geoquímica, facto evidenciado através da realização do estágio de licenciatura sobre as rochas da ilha de Santa Maria, Açores, concluído em 1985. Nos primeiros anos da sua atividade profissional dedicou-se, assim, ao desenvolvimento de estudos petrográficos, petrológicos e geoquímicos sobre a génese e a evolução de magmas. Complementarmente, deu especial atenção ao campo das técnicas analíticas e colaborou na instalação dos Laboratórios de Petrologia e Geoquímica do DG/UAc, nomeadamente, ao nível das unidades de (a) lâminas delgadas, (b) preparação de amostras para análise química (pastilhas prensadas, discos fundidos e soluções), (c) espectrometria de fluorescência de raios-X e (d) espectrometria de massa com fonte iónica de plasma (ICP-MS).

O facto de o arquipélago dos Açores ser um extraordinário laboratório natural para o estudo da Vulcanologia cedo lhe despertou o interesse por esta área científica multidisciplinar que viria a tornar-se o objeto principal dos seus trabalhos de investigação científica. Neste contexto, nas últimas duas décadas as suas atividades têm versado temáticas relacionadas com a vulcanoestratigrafia e a cartografia geológica, a caracterização de depósitos vulcânicos e a definição de estilos eruptivos, a evolução morfoestrutural de aparelhos vulcânicos e o estudo dos processos associados à génese de caldeiras. As atividades desenvolvidas têm-se centrado, maioritariamente, no arquipélago dos Açores, tendo realizado diversas missões e trabalhos de campo noutras regiões vulcânicas, de entre as quais se destacam as ilhas Canárias (Lanzarote, Gran Canária, Tenerife e Graciosa), arquipélago de Cabo Verde (Sal, Fogo, Santiago e Brava), Islândia (Hekla, sistema vulcânico e área geotérmica de Hengill), Grécia (Santorini, Palea Kameni e Nea Kameni), Itália (Campos Flegreanos, Vesúvio, Etna e Vulcano), Antilhas (Montserrat, Guadalupe, Martinica, Antigua e St. Marteen) e ilha Reunião.

Viver numa região vulcânica ativa, insular e localizada em pleno Atlântico, implica lidar em permanência com situações de risco decorrentes de perigos naturais. Sismos, erupções vulcânicas, fenómenos de desgaseificação e contaminação, movimentos de massa, inundações, cheias e tsunamis têm afetado os Açores ao longo da sua História e constituem matéria cuja análise se deve concretizar de forma integrada, dada a relação espacial e temporal passível de se registar entre tais fenómenos. Neste contexto, estudar vulcões ativos significa, também, investigar sobre todos os perigos naturais que se lhes encontram associados, assim como sobre a problemática da indução de fenómenos por ação antropogénica, com o objetivo de se minimizar o respetivo impacte. Enquadram-se, aqui, as atividades que tem realizado no âmbito (a) da monitorização geoquímica, geofísica, geodésica e geoambiental de sistemas naturais e de áreas de concessão para a exploração geotérmica, incluindo o recurso a técnicas como a sismologia, GPS, tiltimetria, estações totais, geoquímica de gases e hidrogeologia, entre outras, (b) da avaliação de riscos vulcânicos e dos fenómenos geológicos associados, (c) da elaboração de planos de emergência para o desenvolvimento de ações de proteção civil e (d) da gestão de crises.

No âmbito da gestão de crises e dos mecanismos de resposta acompanhou o desenvolvimento de diversas situações de emergência decorrentes da ação de fenómenos naturais, nomeadamente, erupções vulcânicas, terremotos e crises sísmicas, processos de desgaseificação, inundações, cheias e movimentos de massa nos Açores, e de erupções vulcânicas em Cabo Verde, Itália e nas Caraíbas. Adicionalmente, participou em exercícios de gabinete e de campo, incluindo a simulação de diferentes tipos de desastres naturais nos Açores, em Espanha e Itália.

As atividades em apreço têm sido desenvolvidas no quadro de diversos projetos de I&D, aprovados para financiamento por agências internacionais, europeias, nacionais e regionais, e de vários serviços de investigação e desenvolvimento tecnológico prestados a entidades públicas e privadas, alguns dos quais coordenou na qualidade de investigador responsável. Paralelamente, tem participado em diversas redes de ciência, de âmbito internacional, europeu e nacional. Foi essencialmente no âmbito de tais iniciativas que desenvolveu estreitos laços de cooperação científica com investigadores de outras instituições, de entre as quais, pela natureza das suas atividades principais, se destacam o Instituto Nacional de Geofísica e Vulcanologia de Itália, incluindo o Observatório Vesuviano e o Observatório de Catânia, o Instituto de Física do Globo de Paris, França, incluindo os observatórios vulcanológicos de Guadalupe, Martinica e ilha Reunião, o Nordic Volcanological Centre da Universidade de Reykjavic e o Instituto de Meteorologia, da Islândia, o Instituto Geográfico Nacional e o Instituto de Vulcanologia das Canárias, de Espanha, e os Serviços Geológicos Britânicos, incluindo o observatório vulcanológico de Monserrat, entre outras instituições científicas e universitárias de Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Itália, Grécia, Noruega, Estados Unidos e Japão.

Na área das Tecnologias de Informação e Comunicação são vários os projetos pioneiros de que tem sido responsável e/ou em que participou. Na fase inicial da sua carreira concebeu, desenvolveu e implementou a Base de Dados para as Rochas Ígneas dos Açores (BDRIA), replicada mais tarde no Brasil, e produziu diversas aplicações informáticas para o processamento de dados petrológicos e geoquímicos (GEOPACK), assim como para o armazenamento e tratamento de informação vulcanológica, sísmica e hidrogeológica. Desenhou e coordenou o desenvolvimento da Base de Dados para a Avaliação de Riscos Geológicos dos Açores (AZORIS) e tem sido o responsável pelos projetos conducentes à elaboração das páginas e dos portais que têm marcado a presença do CVARG na Internet, incluindo a produção de conteúdos. Adicionalmente desenvolveu e implementou o conceito de POLI Web-page, (*Project On-Line Information Web-page*) que se traduz na disponibilização da informação dos serviços prestados através da Internet, em páginas e portais de acesso restrito, para o acompanhamento, por parte das entidades adjudicantes, das atividades e tarefas desenvolvidas. Presentemente, coordena o desenvolvimento de uma plataforma de gestão de informação para o diagnóstico e a avaliação da situação da UAc (SITUA), destinada a aumentar a eficiência e a eficácia dos vários órgãos, serviços e unidades orgânicas da instituição.

Ao nível da administração pública regional, e no âmbito do designado projeto e-GOV, teve a seu cargo a coordenação de diversos projetos tecnológicos dirigidos para a modernização e simplificação administrativa. Neste domínio, destacam-se, entre outros: a implementação da rede integrada de comunicações de voz e dados do Governo Regional dos Açores para garantir o fluxo de informação intra e interdepartamental; a introdução da tecnologia de Voz sobre IP (VOIP) e dos sistemas de tele e videoconferência, fundamentais face à descontinuidade territorial que caracteriza a Região; o redimensionamento, a atualização e a instalação do Centro de Dados da administração pública regional para a disponibilização de serviços transversais como a validação e autenticação de utilizadores no domínio azores.gov.pt, a atribuição de certificados digitais, correio eletrónico e mensagens instantâneas; e a dinamização do sistema de gestão documental, incluindo a transferência eletrónica de documentos entre serviços. A lógica que presidiu ao desenvolvimento do projeto e-GOV serviu de base ao desenho da plataforma tecnológica adotada para a Universidade dos Açores, iniciativa que ajudou a desenvolver e se estende hoje aos três polos universitários.

No campo da informação geográfica concebeu e coordenou o projeto-piloto GEO@çores, que resultou na edificação de uma infraestrutura regional de dados espaciais transversal a vários departamentos, e foi

responsável pela criação da plataforma tecnológica destinada à implementação do disposto na diretiva europeia INSPIRE, cuja abrangência engloba as regras de produção e publicação de metadados relativos a informação geológica, hidrogeológica e sobre riscos naturais, entre outra. Adicionalmente, promoveu e coordenou o desenvolvimento do Sistema Regional de Informação Territorial e do Sistema Regional de Informação sobre a Água que, para além de repositório de toda a informação georreferenciada produzida nas áreas do ordenamento do território e dos recursos hídricos, respetivamente, constituem bases interativas disponíveis na Internet para a dinamização dos mais variados projetos, designadamente, nos domínios da avaliação de riscos e do planeamento de emergência. Na mesma ótica, coordena presentemente o projeto Geoportal, que tem por objetivo a produção e a publicação de conteúdos georreferenciados sobre a Geologia dos Açores.

Responsável pela proposta de criação do CIVISA concebeu e coordenou o projeto de construção do parque tecnológico de S. Miguel, dirigido para as áreas das Tecnologias de Informação, Comunicação e Monitorização e onde, entre outras, se edificarão as futuras instalações do CVARG e do CIVISA, numa parceria que consubstanciará a concretização do projeto de criação do Laboratório Internacional de Vulcanologia, já aprovado em sede de Conselho de Ministros.

Atividades de gestão

Fruto das diferentes atividades profissionais e dos cargos que ocupou até à data, são várias as tarefas de gestão que tem desenvolvido:

- a) Na **área académica** salienta-se o facto de ter sido o proponente e coordenador do curso de mestrado em Vulcanologia e Riscos Geológicos da UAc, ponto de partida para a criação de uma escola de vulcanologia e base fundamental para a formação e consolidação do corpo de investigação do CVARG, hoje, com mais de cinco dezenas de membros. Mais recentemente, foi o responsável pela preparação e apresentação à A3ES da proposta relativa ao ciclo de estudos conducente ao grau de licenciado em Proteção Civil e Gestão de Riscos, curso que vai na sua segunda edição e de que é diretor. Adicionalmente, integrou a comissão pedagógica de vários cursos de licenciatura e foi presidente da comissão de estágios de licenciatura. Foi, ainda, nomeado pelo Conselho Científico da UAc como presidente da comissão de avaliação da unidade orgânica do DG, no âmbito dos processos de avaliação de desempenho dos respetivos docentes.
- b) Na **área científica**, e para além das funções inerentes ao cargo de diretor do CVARG, coordenou o núcleo de projetos de investigação científica da Fundação Gaspar Frutuoso (FGF), foi responsável das secções de Petrologia e Geoquímica e Vulcanologia do DG/UAc e geriu os laboratórios de preparação e análise de rochas da mesma unidade orgânica. Foi fundador e coordenador do Sistema de Vigilância Sismológica dos Açores, criado em resultado de uma parceria entre a UAc e o Instituto de Meteorologia, e coordenador do Sistema de Monitorização Vulcanológica dos Açores, ambos de apoio ao Serviço Regional de Proteção Civil e Bombeiros dos Açores. Tem sido membro de vários órgãos científicos, por inerência ou eleição, de entre os quais se destacam, na UAc, o Conselho Científico e a Comissão Coordenadora da Secção de Ciências da Natureza e Tecnológicas, as comissões e/ou conselhos científicos do DG, do CVARG, do Centro de Geologia Ambiental e dos cursos de mestrado em Vulcanologia e Riscos Geológicos e Geologia do Ambiente e Sociedade.

Como diretor regional da Ciência e Tecnologia, instituiu o Sistema Científico e Tecnológico Regional em 2005 e concebeu, desenvolveu e implementou o primeiro Plano Integrado para a Ciência, Tecnologia e Inovação dos Açores (PICTI), um sistema de incentivos para o apoio financeiro à criação e funcionamento de instituições científicas, à concessão de bolsas de investigação e gestão científica, à realização de projetos de investigação científica e tecnológica, à difusão da cultura científica, à dinamização de parcerias entre instituições científicas e empresas e ao

desenvolvimento e consolidação da Sociedade de Informação nos Açores. Promoveu a criação do Centro de Climatologia, Meteorologia e Mudanças Globais da UAc e impulsionou a formação de uma parceria entre unidades de investigação hospitalares e universitárias que resultou na constituição do Instituto de Biotecnologia e Biomedicina dos Açores, do qual foi presidente da Comissão Instaladora. Foi membro e presidiu ao Conselho Consultivo da Ciência e Tecnologia da Região Autónoma dos Açores e representou a Região na Comissão de Acompanhamento do Programa Operacional Ciência, Tecnologia e Inovação – POCI 2010.

Presentemente é coordenador da Unidade Científica de Riscos Geológicos e Planeamento de Emergência do CVARG e da Unidade Científica Operacional de Gestão de Crises e Mecanismos de Resposta, do CIVISA, onde se integra o Centro de Operações de Emergência, estrutura de ligação ao SRPCBA.

- c) Na **área técnica e administrativa** desempenhou as funções próprias do cargo de diretor do DG/UAc, foi membro da respetiva Comissão de Gestão Administrativa e integra o Conselho de Departamento. Pertenceu ao Senado Universitário, ao Conselho Administrativo da UAc e ao Conselho de Diretores de Departamento, em cuja qualidade fez parte do Conselho Geral da FGF. Foi ainda membro da Comissão de Análise da Situação Financeira da Universidade dos Açores, em 2008, em representação do Governo Regional dos Açores. Presentemente é membro do Conselho Geral da UAc, onde tem exercido, igualmente, as funções de secretário.

Nos cargos de diretor regional da Ciência e Tecnologia e do Ordenamento do Território e dos Recursos Hídricos, foi membro do Conselho Consultivo da Administração Pública Regional, do Conselho Regional da Água e do Conselho Regional do Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (CRADS), e integrou a Subunidade de Gestão do FEDER para o Programa Operacional para o Desenvolvimento Económico e Social dos Açores (PRODESA), a Comissão de Seleção do Programa Operacional PROCONVERGÊNCIA (2007-2013) e a Comissão de Avaliação e Acompanhamento dos Projetos de Interesse Regional (PIR). Foi ainda presidente da Mesa da Assembleia Geral da Sociedade de Promoção e Gestão Ambiental, S.A. – SPRAçores e membro do respetivo Conselho Consultivo.

Fez parte do Grupo de Trabalho constituído com vista à definição da metodologia a adotar para a elaboração dos planos de gestão das bacias hidrográficas da Ribeira Quente e da Povoação, na sequência do episódio de movimentos de massa de 31 de Outubro de 1997, e mais recentemente integrou o Centro Regional de Emergência de Proteção Civil dos Açores (CROEPCA), a Comissão de Planeamento Civil de Emergência do posto de controlo da Região Autónoma dos Açores, credenciado na NATO, e a Autoridade Nacional para o Tratado de Proibição Total de Ensaios Nucleares (CTBTO).

Foi ainda presidente da comissão de acompanhamento dos planos de ordenamento da orla costeira das ilhas do Faial e do Pico, membro da Comissão para as Alterações Climáticas e da Comissão Interdepartamental para os Assuntos do Mar da Região Autónoma dos Açores, e membro da Comissão Técnica de Acompanhamento para a Gestão da Qualidade das Águas Balneares, do Instituto da Água, IP.

Presentemente é subdiretor do CVARG e vogal da direção do CIVISA.

- d) Na **área das Tecnologias de Informação e Comunicação** fez parte da equipa que iniciou o processo de informatização da UAc na década de 80, e foi responsável pela rede informática do DG/UAc e do CVARG, assim como pela informatização dos respetivos serviços de documentação.

No exercício das suas funções enquanto diretor regional da Ciência e Tecnologia teve a seu cargo a responsabilidade do Centro de Informática e Tecnologias de Informação do Governo Regional dos Açores (CITI), uma estrutura de coordenação de toda a informática da administração pública

regional. Neste contexto, foi coordenador do Grupo Técnico de Administradores de Sistemas Informáticos (GTASI) e presidente da Comissão de Fiscalização e Acompanhamento de Serviços de Comunicações de Voz e Dados. Na Secretaria Regional do Ambiente e do Mar coordenou o respetivo núcleo de informática e o grupo técnico de informação geográfica, tendo sido coordenador regional da implementação da Diretiva Europeia INSPIRE nos Açores.

Presentemente, coordena o Serviço de Apoio às Tecnologias de Informação e Comunicação do CVARG, administrando a plataforma tecnológica que serve de apoio à investigação científica e à monitorização sismovulcânica, incluindo o sistema de comunicações e a infraestrutura de servidores que integram a rede de comunicações de voz e dados do Governo Regional dos Açores com o objetivo de garantir a fiabilidade do sistema num regime de 24/7 no apoio ao SRPCBA.

Por último, salientam-se as atividades relacionadas com a gestão e coordenação de projetos de investigação internacionais, europeus, nacionais e regionais, assim como de serviços de investigação e desenvolvimento tecnológico prestados a entidades públicas e privadas, envolvendo as correspondentes componentes científica, técnica e administrativa.

Produção técnica e científica

Para além das teses, lições e relatórios de atividades que realizou no âmbito de provas para a progressão na carreira, publicou, em coautoria, cerca de duas dezenas de artigos científicos em revistas científicas internacionais e capítulos de livros com arbitragem e outros tantos noutras revistas de âmbito internacional e nacional. Em resultado da sua participação ou envolvimento em congressos e reuniões científicas, no país e no estrangeiro, tem mais de 170 trabalhos apresentados oralmente e perto de 100 painéis expostos, no seguimento dos quais é coautor de aproximadamente meia centena de artigos e resumos alargados publicados em livros de atas.

No âmbito das atividades de prestação de serviços realizadas ao nível do DG, do CVARG e do CIVISA, participou na elaboração de mais de 250 relatórios e documentos técnico-científicos e 100 boletins sismológicos.

É ainda autor de diversos textos de divulgação e de opinião e tem participado na realização de inúmeros programas de televisão e rádio, incluindo a produção de vídeos, quer no âmbito do acompanhamento, informação e esclarecimento de situações de crise, quer ao nível de ações dirigidas para a educação e dinamização da cultura científica.

Presentemente é editor do livro *Volcanic Geology of S. Miguel Island, Azores Archipelago*, em colaboração com os professores John Edward Guest, Angus Duncan e Fernando Barriga, aprovado para publicação pela *Geological Society of London*.

Outros elementos

Presidiu ou foi vogal de mais de três dezenas de júris de provas académicas, entre mestrados e doutoramentos, algumas das quais noutras instituições nacionais ou estrangeiras. Tem sido convidado para participar na avaliação de projetos de investigação científica da Comissão Europeia e na revisão de artigos científicos submetidos para publicação quer ao nível de revistas científicas internacionais, quer no âmbito de congressos ou outras reuniões.

Membro da Comissão Organizadora e/ou da Comissão Científica de vários eventos, participou em cerca de uma centena de reuniões e missões geológicas, de carácter técnico e/ou científico, no país e no estrangeiro.