

2021
2025



Plano Estratégico UNIVERSIDADE DA MAIA



UNIVERSIDADE
DA MAIA

Plano Estratégico elaborado pelo Conselho de Gestão

José Ferreira Gomes, Reitor

João Salgado, Vice-Reitor

Paulo Santos, Vice-Reitor

Alexandra Neves, Vice-Reitora

Vânia Dias da Silva, Secretária

Data de Submissão à Maiêutica

7 de dezembro de 2021

Data de aprovação

24 de março de 2022

Conceção e Design

Centro e Laboratório Multimédia

ISBN

978-989-53655-1-7

[Índice]



Prévio

6



Missão e Visão

8

01

Os grandes
desígnios do
mandato

1.1. Desígnios gerais

11

i. Atmosfera educativa

11

ii. Ensino de qualidade

11

iii. Produção e difusão de conhecimento

11

iv. Promoção da inserção na vida ativa dos
seus diplomados

12

v. Extensão universitária

12

1.2. Desígnios específicos

12

02

A Universidade da Maia

2.1. Como chegámos aqui	14
2.2. A grande estratégia de consolidação	14

03

Grandes áreas
de intervenção
estratégica

3.1. Atmosfera educativa	17
i. O campus	17
ii. Atividades culturais e desportivas	17
iii. Espaços de trabalho individual e em grupo para os estudantes	17
iv. Internacionalização	17
v. Sentimento de pertença à Universidade da Maia	17
3.2. Ensino de qualidade	18
i. Melhorar o processo de ensino em sala de aula	18
ii. Incluir as competências transversais no processo de aprendizagem	18
iii. Afinar os planos curriculares	18
iv. Novas necessidades de formação	19
v. Novos públicos	19
3.3. A docência na Universidade da Maia	20
i. Ensino a distância	21
ii. Envolvimento do digital e das tecnologias educativas	22
iii. Aprendizagem ativa	22
3.4. Os docentes da Universidade da Maia	23
i. Carreira docente	23
ii. Avaliação de desempenho dos docentes	24
iii. Espaços de trabalho	24
3.5. Produção e difusão do conhecimento	24
i. Desenvolvimento e sustentação de uma cultura de investigação,	25
ii. Capacitar e motivar os docentes-investigadores nas atividades de I&D	26
iii. Melhorar o apoio institucional ao funcionamento das atividades de I&D	27

03

Grandes áreas
de intervenção
estratégica

iv. Aumentar a capacidade de captação de financiamento externo	27
v. Melhorar a comunicação e conhecimento das atividades de I&D	28
3.6. A internacionalização	28
i. Dimensão Ensino-aprendizagem	29
ii. Dimensão Cooperação	31
iii. Dimensão Investigação	31

04

Organização da
Universidade

32

05

Objetivos do mandato:
Universidade da Maia 2025

35

[Prévio]

Tomo como meu grande objetivo a consolidação da Universidade da Maia como uma instituição de prestígio académico e profissional para servir os jovens do concelho da Maia e de toda a região norte e do país; capaz de atrair estudantes estrangeiros interessados em prosseguir um percurso de educação superior em português; capaz de criar uma oferta de ensino superior para adultos ativos nas suas áreas de especialização; e tudo isto com uma atividade de investigação dentro do Campus que sirva de suporte e de justificação formal dos seus cursos conferentes de grau. Esta é a minha interpretação do mandato que me é concedido hoje pela Maiêutica. Conto com a colaboração próxima da Direção da Maiêutica e prometo a minha dedicação aos nossos objetivos comuns, respeitando as esferas de autonomia próprias.

Aos professores que aceitaram participar comigo no Conselho de Gestão agora empossado, o meu agradecimento antecipado. Conto com a vossa ajuda para me integrar rapidamente na cultura do Instituto Universitário, agora Universidade da Maia. Conto com o vosso trabalho dedicado aos grandes objetivos. Daqui a 3 anos, mediremos o nosso sucesso pelos pequenos passos que possamos ter dado no sentido de que a Universidade da Maia seja reconhecida e valorizada como plataforma de realização pessoal de todos os parceiros interessados, desde os cooperantes, aos professores, aos funcionários não docentes e, muito especialmente, aos estudantes e graduados.

Tomo este convite com resultado da decisão bem refletida de que chegara o momento de ter uma gestão profissional. Que a instituição crescera e que o seu desenvolvimento futuro precisava agora de uma maior autonomia em relação aos seus criadores. Em qualquer organização familiar, esta é uma passagem necessária, mas sempre com

sentimentos contraditórios e muitas dúvidas. Certamente, terá de ser acompanhada, mas com o distanciamento suficiente para que novas estratégias possam ser desenvolvidas e plenamente testadas. Ciente desta realidade, espero poder encaixar no projeto nesta fase de plena maturação.

Sei que tenho perante mim o enorme desafio de liderar uma instituição em transformação. Sei que o meu sucesso depende de rapidamente sentir como meu o pulsar da Universidade da Maia e dos seus parceiros. Sei que a Maiêutica terá avaliado o risco deste convite. Espero poder ganhar a vossa confiança e ultrapassar as vossas expectativas, mas sei que vamos ter momentos mais difíceis que sabermos ultrapassar no sentido de encontrar o melhor caminho para uma instituição que existe em função do serviço educacional que presta e em função do sucesso dos seus graduados.

[José Ferreira Gomes, posse como Reitor da Universidade da Maia
a 23 de julho de 2021]

[Missão e Visão]

A Universidade da Maia tem uma missão e visão bem definidas nos estatutos (Art.º 4º).

A Universidade da Maia tem como missão promover a criação, transmissão e difusão da cultura, arte e da ciência e tecnologia, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação, do desenvolvimento experimental e da prestação de Serviços. /.../

Tem como visão afirmar-se como um centro agregador de investigação aberta, participativa, competitiva e partilhada e de formação de excelência.

Neste período de instalação, é seu primeiro desígnio satisfazer os novos requisitos institucionais de forma que assuma plena sustentabilidade a longo prazo e que se afirme como Universidade no seu meio regional, mas também nacional e internacionalmente.

Terminado o período de instalação, a Universidade da Maia será uma opção respeitada para educação universitária de licenciatura, de mestrado e de doutoramento, bastante seletiva na admissão de estudantes. Será bastante procurada pelos estudantes e os diplomados serão bem reconhecidos pelos potenciais empregadores. O seu corpo docente terá reconhecimento nacional e internacional pelo ensino inovador que pratica e pela sua investigação com grande impacto académico e social.

O período de instalação pode durar até cinco anos e é particularmente importante para o lançamento de raízes seguras para um futuro robusto. Beneficia do crédito de 30 anos de atividade e de grande respeito no seu meio social, mas o novo estatuto e a rápida evolução do quadro regulatório e da sociedade em geral põem renovadas exigências e forçam a uma marcada transformação.

A Universidade da Maia viverá e procurará transmitir uma cultura de sustentabilidade social e ambiental. Será inspirada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU em 2015.

[Os grandes desígnios do mandato]

1.1. Desígnios gerais

O grande desígnio deste mandato do Reitor e da sua equipa é consolidar o projeto científico, pedagógico e cultural da Universidade da Maia de modo a dar-lhe a desejada sustentabilidade a médio e longo prazo. Para isso, propomo-nos trabalhar no sentido de satisfazer os grandes objetivos apontados no Artº 8º dos Estatutos.

i. Atmosfera educativa

A Universidade da Maia dispõe de um campus com excelentes condições para a fruição plena por toda a comunidade e para oferecer aos seus estudantes uma experiência educativa completa. Isto não impedirá que se promova uma melhoria das instalações existentes para todas as funções da Universidade (ensino, investigação, apoio administrativo). O acesso fácil por meio individual ou coletivo e a sua abertura 24x7 são precondições a que os estudantes estão já habituados.

- a. Haverá que melhorar o acesso e a utilização mais intensa do campus por todos os estudantes para o seu trabalho académico e para a prática de atividades físicas, culturais e sociais. Neste desiderato, contamos com a colaboração da Associação de Estudantes e outros grupos informais interessados.
- b. Promover-se-á o desenvolvimento de iniciativas de reforço da igualdade, inclusão, diversidade e equidade.
- c. Incentivar-se-ão iniciativas de voluntariado que envolvam toda a comunidade de estudantes, docentes e funcionários não docentes do campus com vista ao desenvolvimento de novas competências dos estudantes e facilitando a sua integração no mercado de trabalho.

ii. Ensino de qualidade

A Universidade da Maia herda um forte reconhecimento público pelo seu ensino ao longo dos últimos trinta anos. Mas este objetivo tem de ser renovado todos os dias num esforço para oferecer um ensino mais eficaz e mais ajustado à ambição dos estudantes que nos procuram e ao ambiente social de inserção profissional futura dos seus diplomados. Neste quadro a Universidade da Maia trabalhará para:

- a. Melhorar o processo de ensino em sala de aula aumentando a motivação e o envolvimento dos estudantes;
- b. Afinar os planos curriculares para estar mais próximo dos seus estudantes e lhes facilitar a inserção profissional futura;
- c. Trabalhar na identificação de novas necessidades de formação conferente de grau académico e de outras formações mais curtas;
- d. Explorar as necessidades dos novos públicos, especialmente da população adulta (ativa) e das populações dispersas não residentes na vizinhança da Maia.

iii. Produção e difusão de conhecimento

A missão de produção e difusão de conhecimento é relativamente nova na organização e carece de um intenso trabalho de consolidação nos próximos muitos anos. Serão criadas condições para

- a. estabilizar a carreira dos bons investigadores que fazem parte do corpo docente,
- b. estimular mais docentes a iniciarem um percurso de dedicação à investigação
- c. orientar novas contratações para investigadores com potencial. Será estimulada a pertença

a unidades de investigação bem classificadas pela FCT e que estejam alinhadas com a estratégia da Universidade da Maia.

iv. Promoção da inserção na vida ativa dos seus diplomados

A desejável inserção dos diplomados em atividades socialmente melhor reconhecidas exige um trabalho interno sobre os conteúdos programáticos das unidades curriculares e também uma maior ligação à comunidade usando diversos instrumentos. Será esta interação que permitirá afinar os objetivos programáticos dos ciclos de estudos e torná-los mais conhecidos de famílias e potenciais candidatos, por um lado, e dos empregadores, por outro.

v. Extensão universitária

Outro importante papel da Universidade é a difusão do conhecimento detido pela Universidade, seja aquele obtido por elaboração própria, seja o que tenha sido incorporado depois da elaboração alheia. Diferentes áreas do conhecimento terão formas próprias de se relacionar com a sociedade, mas é importante que o façam ativamente, pelos benefícios esperados para a sociedade e pela prova de relevância da instituição e dos seus diplomados. Será reforçada a colaboração da Universidade com as empresas, mas também com a Administração pública e o terceiro setor.

1.2. Desígnios específicos

O regime de instalação da Universidade da Maia pode durar até 5 anos e esta está obrigada a cumprir plenamente antes deste prazo limite os requisitos de uma universidade nos termos do Art.º 42.º do RJIES (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior). É particularmente importante a satisfação das condicionantes em relação ao corpo docente nos termos dos Art.os 47.º, 52.º e 53.º do RJIES para manter em funcionamento três ou mais doutoramentos.

O Estatuto da Carreira Docente atual será adaptado a breve prazo para servir de orientação a todos os docentes no desenvolvimento das suas carreiras, tornando claro o desígnio da Universidade de ter um corpo de investigadores com reconhecimento nacional e internacional.

Apesar de não se dar prioridade ao crescimento quantitativo do número de estudantes de licenciatura e de mestrado, a Universidade manterá o alerta para as oportunidades de melhoria da atratividade de estudantes para os ciclos de estudo em funcionamento e de novos ciclos de estudos a serem acreditados no sentido de que o acesso se torne mais competitivo

A inovação pedagógica será incentivada como desígnio de todos os docentes. Em especial, parece relevante a incorporação das tecnologias de informação e comunicação. A metodologia de ensino a distância ou de ensino híbrido será explorada no sentido de melhorar a aprendizagem dos estudantes convencionais, mas também para atingir novos públicos, nomeadamente adultos já integrados no mercado de trabalho e residentes no estrangeiro.

Para melhorar a imagem pública da Universidade da Maia como universidade moderna e mais atenta às necessidades de formação inicial e continuada, serão envolvidos antigos estudantes da Universidade da Maia, mantendo-se o acompanhamento do seu percurso profissional. A qualidade do campus será também um elemento de prestígio a ser usado neste esforço de nos aproximarmos de empregadores e das famílias.

[A Universidade da Maia]

2.1. Como chegámos aqui

A Universidade da Maia foi criada pelo Decreto-lei nº 61/2021 de 21 de julho pelo mecanismo de alteração do reconhecimento de interesse público do ISMAI - Instituto Universitário da Maia agora redominado Universidade da Maia. Os estatutos da nova Universidade da Maia foram registados pelo MCTES (Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior) e publicados nesse mesmo dia.

A Universidade da Maia é o resultado de um longo trabalho de crescimento e de consolidação desde a criação do Instituto Superior da Maia, em 1990/91, e a sua conversão em Instituto Universitário da Maia, em 2014.

No dia 23 de julho de 2021 tomou posse a equipa reitoral que constitui o novo Conselho de Gestão com um mandato de 4 anos,

José Ferreira Gomes, Reitor,
João Salgado, Vice-Reitor,
Paulo Santos, Vice-Reitor,
Alexandra Neves, Vice-Reitora,
Vânia Dias da Silva, Secretária.

Esta equipa reitoral tem a difícil tarefa de fazer a instalação da Universidade no quadro dos Estatutos homologados pela Portaria nº 156-C/2021 de 21 de julho.

2.2. A grande estratégia de consolidação

A responsabilidade da equipa reitoral nomeada pela entidade instituidora, Maiêutica, c.r.l., é a de fazer o trabalho administrativo de transformação do Instituto Universitário em Universidade e de consolidar a Universidade neste período (máximo) de instalação de 5 anos que a lei lhe concede nos termos do Art.º 46º do RJIES. Terminado o período de instalação, a Universidade deverá satisfazer todos os requisitos do Artº 42º do RJIES, nomeadamente,

(a) estar autorizada a ministrar pelo menos:

- i) Seis ciclos de estudos de licenciatura, dois dos quais técnico-laboratoriais;
- ii) Seis ciclos de estudos de mestrado;
- iii) Um ciclo de estudos de doutoramento em pelo menos três áreas diferentes compatíveis com a missão própria do ensino universitário

/.../ e

(e) dispor de centros de investigação e desenvolvimento avaliados e reconhecidos, ou neles participar.

O grande objetivo deste mandato é satisfazer os requisitos legais para ultrapassar o período de instalação e fazê-lo de uma forma suficientemente robusta para absorver eventuais choques externos, especialmente os resultantes da incerteza das avaliações e do provável aumento da exigência na área da criação de conhecimento.

A capacidade de rápida adaptação à evolução da procura estudantil é uma vantagem competitiva importante em relação às universidades estatais. Toda a comunidade da Universidade da Maia terá de estar muito alerta para detetar estas tendências e responder atempadamente.

As debilidades da função de criação de conhecimento podem ligar-se à recente exigência de investigação que foi introduzida pelo RJIES (Lei nº 62/2007) e à progressiva assunção da natureza de Instituto Universitário e agora de Universidade. É nossa obrigação e objetivo trabalharmos com todos os docentes no sentido de lhes criarmos oportunidades para o desenvolvimento de uma atividade de investigação com impacto nacional e internacional. Este processo é necessariamente lento e exige da parte dos docentes um esforço acrescido. A equipa reitoral irá zelar para que se crie um ambiente de tra-

balho que facilite este desenvolvimento e estamos certos de que a entidade instituidora também está plenamente consciente da necessidade de apoiar uma estratégia de sucesso com aquele objetivo. Só assim, poderemos assegurar a sustentabilidade a médio e longo prazo da Universidade da Maia.

Temos plena consciência da dificuldade de estabilizar centros de investigação e desenvolvimento avaliados e reconhecidos que sirvam de suporte a todos os ciclos de estudos, especialmente a doutoramentos em pelo menos três áreas diferentes. É obrigação da gestão de topo da Universidade a criação das condições materiais e o ambiente de trabalho que permitam aos docentes e investigadores desenvolverem os seus projetos pessoais e de grupos. Terão também de ser desenhados mecanismos de estímulo que alinhem plenamente os objetivos individuais com os grandes objetivos da Universidade.

A nova Universidade deverá ter um posicionamento público com maior visibilidade para ganhar o desejado reconhecimento por estudantes famílias e empregadores. Um meio será a preparação de pequenos projetos de investigação com resultados previsíveis de interesse geral de modo a garantir a presença regular nos meios de comunicação social.

Uma universidade é um organismo de grande complexidade focado na oferta de uma experiência educativa de qualidade aos estudantes que a procuram e na criação, transmissão e difusão de conhecimento. Com estes grandes objetivos, vamos organizar o trabalho seguindo cinco grandes linhas estratégicas.

Grandes áreas de intervenção estratégica

3.1. Atmosfera educativa

Interessa melhorar a experiência educativa oferecida a todos os estudantes e induzir estes a um uso mais intenso das instalações e dos serviços disponíveis. De facto, o percurso educativo de um jovem adulto deve ser acompanhado de um ambiente social e culturalmente rico que contribuam para a sua integração social e para a sua afirmação pessoal. Acresce que, a aprendizagem de muitos estudantes depende muito deste ambiente.

i. O campus

O campus universitário atual é um espaço muito agradável e de fácil acesso, nomeadamente pelo Metro do Porto. Será necessário um grande esforço de fortalecimento da vida social dentro do campus para evitar que ele seja apenas um lugar de passagem. O Alargamento previsto para breve com espaços académicos e de residência universitária poderão reforçar muito as condições de trabalho e de atração social do campus.

ii. Atividades culturais e desportivas

Os espaços desportivos do campus devem ser mais usados pelos estudantes como meio de tornar mais atrativo e de aumentar o tempo de permanência e a riqueza da experiência de todos os estudantes. Também outras atividades de índole cultural e artística deverão ser fomentadas, em articulação com a Associação de Estudantes.

iii. Espaços de trabalho individual e em grupo para os estudantes

Apesar da aparência de isolamento facilitada pela maior utilização das redes sociais baseadas na internet, a aprendizagem continua a ser potenciada por uma interação social que não pode ser só telemática. Será proposta a melhoria progressiva da disponibilidade de espaços de trabalho individual e em grupo para todos os estudantes e os docentes serão encorajados a incentivar o seu uso pela pro-

posta de atividades de grupo desde os primeiros anos dos cursos.

iv. Internacionalização

A globalização exige que o percurso educativo dos jovens os prepare para um percurso de vida, incluindo a profissional, aberto às diferentes visões do mundo e a diferentes culturas de trabalho. A Universidade da Maia fomentará continuamente um ambiente académico verdadeiramente internacional e multicultural que privilegia a diversidade e a integração de estudantes, docentes e investigadores de diferentes nacionalidades, línguas e culturas, assim como o envolvimento da comunidade académica em iniciativas transnacionais. Esta atmosfera, propícia ao intercâmbio de perspetivas internacionais e interculturais, de experiências e de conhecimentos, proporcionará a toda a comunidade, em especial aos estudantes, quer locais, quer estrangeiros, em mobilidade de grau ou de curto prazo, oportunidades de enriquecimento pessoal, académico e profissional.

v. Sentimento de pertença à Universidade da Maia

A nova marca “Universidade da Maia” será introduzida progressivamente sem rotura com a antiga marca ISMAI que tem já um grande reconhecimento na região norte. Toda a comunidade educativa será convocada a participar neste processo, sendo este “rebranding” acordado com a Maiêutica. Serão incentivadas iniciativas que levem a apresentações públicas de âmbito nacional com a assinatura da Universidade da Maia. A Universidade irá propor à entidade instituidora a criação de um serviço de acompanhamento dos diplomados ao longo do seu percurso profissional e também de apoio à sua entrada no mercado de trabalho, de modo a reforçar o seu sentimento de pertença e a projeção da marca da sua Alma Mater.

3.2. Ensino de qualidade

A Universidade da Maia herda um forte reconhecimento público e propõe-se agora consolidar o seu prestígio com um ensino universitário bem sintonizado com as aspirações dos estudantes e com as oportunidades do mercado de trabalho. Evitará toda a tentação de isolamento na famosa torre de marfim académica, sem perder a noção de que o percurso educativo de um jovem adulto deve ser desenhado de modo que a experiência seja retida pelo estudante e lhe seja útil ao longo de uma vida que se prevê longa e diversa nos interesses profissionais, sociais e culturais. Será um ensino bem distinto da formação profissional, ainda que avançada, pelo seu foco mais amplo. Para utilizar uma imagem quase caricatural, o ensino universitário tem de incluir conteúdos e objetivos que só virão a ser úteis ao estudante depois de (completamente) esquecidos, pelo menos na sua consciência aparente. Neste quadro, propomo-nos considerar os aspetos seguintes.

i. Melhorar o processo de ensino em sala de aula

A melhoria do processo de ensino em sala de aula aumentando a motivação e o envolvimento dos estudantes é um desígnio permanente do professor. Reconhece-se a necessidade de renovar as estratégias de motivação dos estudantes e as inovações pedagógicas que têm sido testadas em muitas universidades. Também aqui, vamos oferecer oportunidades de formação pedagógica a todos os docentes. Depois da utilização de sessões síncronas a distância durante a emergência pandémica, criaram-se hábitos que só vieram reforçar tendências que agora têm de ser avaliadas. A disponibilidade de recursos educativos para uso assíncrono tem de ser reforçada. As experiências de ensino a distância já aprovadas pela A3ES vão ser aplicadas e serão avaliadas para melhoria e eventual generalização a outros cursos.

ii. Incluir as competências transversais no processo de aprendizagem

Em adição às competências técnicas, o mercado de trabalho, as organizações e o mundo em geral requerem cidadãos equipados com competências transversais. Nesse sentido a Comissão Europeia emitiu a Recomendação para as Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida¹. Os currículos da Universidade da Maia deverão progressivamente incluir as “oito competências essenciais necessárias para a realização pessoal, um estilo de vida saudável e sustentável, empregabilidade, cidadania ativa e inclusão social”:

- competências de literacia;
- competências multilingues;
- competências matemáticas e no domínio das ciências, da tecnologia e da engenharia;
- competências digitais;
- competências pessoais, sociais e capacidade de «aprender a aprender»;
- competências de cidadania;
- competências de empreendedorismo;
- competências de sensibilidade e expressão culturais.

Adicionalmente, as competências digitais têm um quadro de desenvolvimento próprio (DigComp²) que se organiza em 21 competências em cinco áreas, as quais também deverão vir a constar do processo de aprendizagem dos estudantes:

- literacia da informação e dos dados;
- comunicação e colaboração;
- criação de conteúdos digitais;
- segurança;
- resolução de problemas.

iii. Afinar os planos curriculares

Há espaço para a afinação dos planos curriculares para estar mais próximo dos seus estudantes e lhes facilitar a inserção profissional futura.

¹ https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en.

² <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>.

Esta é uma preocupação permanente que terá de ser cuidadosamente avaliada pela Universidade da Maia com vista ao desenvolvimento de uma possível vantagem competitiva em relação às instituições de ensino superior estatais.

iv. Novas necessidades de formação

Trabalhar na identificação de novas necessidades de formação conferente de grau académico e de outras formações mais curtas. Propõe-se o reforço das áreas de conhecimento e de formação em que a Universidade da Maia pode ter já alguma vantagem competitiva no sentido de alargar e ajustar a oferta educativa à procura estudantil.

Mais numas áreas do que noutras, as universidades têm vindo a chamar a si formações não-conferentes de grau, por um lado porque dispõem de corpo docente rotinado no ensino e, por outro, porque desenvolveram competências nessas áreas e estão na vanguarda do conhecimento. Acresce que a última versão do Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior (Decreto-Lei nº 65/2018) reserva para as instituições de ensino superior a exclusividade da utilização das expressões “pós-graduação”, ou formação pós-graduada”, e similares (cf. Art.º 4º 6). Com alguns passos já dados, a Universidade da Maia também reforçará esta área de atuação, chegando a públicos que não são o perfil habitual de estudante.

v. Novos públicos

Em Portugal há um vasto espaço inexplorado para a satisfação das necessidades dos novos públicos, especialmente da população adulta (ativa) e das populações dispersas não residentes na vizinhança da Maia. O ensino superior português está demasiado focado nos jovens adultos como a baixa idade média dos estudantes (em comparação internacional) demonstra. Um público adulto e em atividade laboral tem necessidades diferentes quanto a conteúdos, formato de lecionação e pedagogia. O ensino a distância, que nunca se implantou em Portugal, poderá

ter agora uma oportunidade porque temos um número crescente de diplomados já ativos no mercado de trabalho que procuram

formações curtas para reorientar o seu percurso profissional. Vamos estudar as oportunidades que se oferecem neste âmbito à Universidade da Maia. O ensino a distância bem estruturado pode servir bem e tornar-se atrativo para um público disperso (pelos seus locais de trabalho) e indisponível para satisfazer um horário rígido.

Algumas áreas de educação e formação têm merecido menos atenção da parte das universidades. O Turismo, representando mais de 15% do PIB português merece seguramente muita atenção a todos os níveis de educação e a Universidade da Maia procurará um posicionamento reconhecido nesta área. Reconhece-se a relevância crescente da psicologia na gestão, o que cria uma excelente oportunidade de projeção da capacidade da Universidade da Maia nesta área. No que diz respeito às tecnologias de informação, a sua penetração em todas as áreas de atividade cria novas oportunidades que as instituições de ensino e investigação têm dificuldade em satisfazer. A Universidade da Maia deverá identificar direções de desenvolvimento viáveis para uma futura presença bem reconhecida.

A Universidade da Maia estimulará as suas áreas nucleares onde terá um corpo docente cientificamente ativo, sem descuidar a ligação às atividades profissionais previstas. A docência nestas áreas nucleares será suficientemente robusta para manter com segurança a acreditação de cursos de primeiro, de segundo e de terceiro ciclo; este corpo docente investigador será dimensionado para satisfazer com segurança os requisitos impostos, mas também poder adaptar-se a flutuações da procura estudantil.

Para além das suas áreas nucleares, a Universidade da Maia manterá um trabalho permanente de identificação de oportunidades, mesmo que temporárias, para satisfazer necessidades de formação de ativos em requalificação. Cursos não conferentes de grau

poderão ser propostos, estudando-se a possibilidade de o estudante os poder vir a agregar para obter o grau de mestre.

3.3. A docência na Universidade da Maia

Com a distribuição de serviço estabilizada a 18 de outubro de 2021, está prevista a lecionação total de 53 323 horas de aula neste ano de 2021/22. Quase metade será lecionada por docentes em prestação de serviços e há grandes variações entre departamentos, de 37% no Departamento de Ciências Sociais e do Comportamento a 55% no Departamento de Ciências da Comunicação e das Tecnologias da Informação.

Docentes ao serviço		CCTI	CE	CEFD	CSC	Total	em %
Contrato de Trabalho	TI	5126	6322	6667	7429	25544	47.9%
Contrato de Trabalho	TP	252	1345	176	296	2069	3.9%
Prestação de Serviços	TI	2571	2180	4340	2280	11371	21.3%
Prestação de Serviços	TP	3834	2937	5132	2324	14227	26.7%
Protocolo	TI	0	0	0	0	0	0.0%
Protocolo	TP	112	0	0	0	112	0.2%
	Total	11895	12784	16315	12329	53323	100.0%

CCTI - Departamento de Ciências as Comunicação e das Tecnologias da Informação

CE - Departamento de Ciências Empresariais

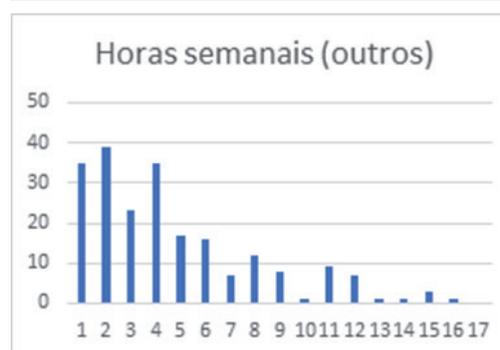
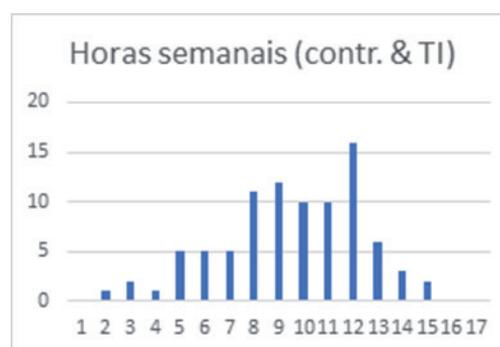
CEFD - Departamento de Ciências a Educação Física e Desporto

CSC - Departamento de Ciências Sociais e do Comportamento

A imagem dada pela análise direta da relação contratual dos colaboradores docentes é bastante diferente, naturalmente com um peso maior de docentes em prestação de serviços. Chega a 65% a presença de prestadores de serviços por estes terem, naturalmente, horários mais reduzidos.

Docentes ao serviço		CCTI	CE	CEFD	CSC	Total	em %
Contrato de Trabalho	TI	19	22	23	25	89	29.3%
Contrato de Trabalho	TP	2	11	3	2	18	5.9%
Prestação de Serviços	TI	9	7	15	10	41	13.5%
Prestação de Serviços	TP	36	44	58	17	155	51.0%
Protocolo	TI	0	0	0	0	0	0.0%
Protocolo	TP	1	0	0	0	1	0.3%
	Total	67	84	99	54	304	100.0%

Nos gráficos abaixo apresenta-se o número de docentes com o número de horas letivas semanais especificadas em abcissas, à esquerda para os 89 docentes com contrato de trabalho em tempo integral, à direita para todos os outros 215 docentes. O número médio de horas semanais de docência é de 9,0 para os contratados em tempo integral e de 4,0 para os outros.



Para estimar o rácio discente: docente, consideramos o número de docentes equivalentes (ETI*) a 288 horas anuais (32 semanas a 9,0 horas semanais), a realidade média dos contratados a tempo integral na Universidade da Maia. O rácio final global andarà pelos 20 estudantes por docente. Este valor não está muito longe da média nacional das instituições do Estado, que é de cerca de 15, se considerarmos o impacto dos cargos de gestão e das sabáticas. (Note-se que se considerarmos a realidade de 9 horas semanais médias para os docentes com contrato a tempo integral e o valor nominal de 12 horas semanais para todo o outro pessoal, o rácio sobe para cerca de 23 estudantes por docente ETI.)

Docentes ao serviço	CCTI	CE	CEFD	CSC	UMAIA
Horas lecionadas	11895	12784	16315	12329	53323
Nº de docentes ETI*	40.4	47.2	57.2	40.9	185.8
Nº de estudantes	529	856	1450	920	3755
Horas/estudante	22.5	14.9	113	13.4	14.9
Estudante por docente ETI*	13.1	18.1	25.3	22.5	20.2

A sustentabilidade da Universidade da Maia depende de ter um corpo docente estável e de grande qualidade e pela (i) solidez do seu domínio das áreas de conhecimento relevantes, (ii) pela capacidade de inovação pedagógica e (iii) pela sensibilidade à procura estudantil de percursos educativos que facilitem a futura inserção profissional satisfazendo as expectativas dos diplomados e das famílias. Exige-se ainda (iv) um forte reconhecimento nacional e internacional da investigação produzida na Universidade da Maia em todas as suas áreas de intervenção.

O desenvolvimento da Universidade neste quadriénio deverá acompanhar o movimento de modernização pedagógica de muitas universidades nacionais e internacionais que parece ir sofrer um forte impulso com a experiência do confinamento imposto pela pandemia COVID-19. Podem notar-se três direções deste movimento, (i) o uso de ensino a distância que nunca tinha tido verdadeira implantação em Portugal, (ii) o concomitante desenvolvimento das capacidades tecnológico-educativas e digitais, e (iii) a adoção de estratégias para uma aprendizagem mais ativa com mais tempo de trabalho autónomo e menos tempo de contacto com o professor.

i. Ensino a distância

O ensino a distância nunca teve uma grande aceitação em Portugal. A população estudantil no ensino superior português é maioritariamente jovem, ingressando diretamente do secundário (a idade média dos nossos estudantes é baixa, em comparação com outros países europeus). Para esta população, o ensino a distância não é recomendado, sendo um último recurso em situações de manifesta incapa-

cidade das instituições em atividade ou para estudantes que não vivam nem possam deslocar-se para uma instituição tradicional. É geralmente reconhecido que não deve ser uma primeira opção, o que foi confirmado entre nós durante a emergência pandémica. A situação é diferente para população mais velha, especialmente quando esteja integrada no mercado de trabalho, não tendo a disponibilidade de tempo e local para o ensino tradicional. Por outro lado, esta população requer um formato diferente na pedagogia, nos conteúdos e no ritmo de trabalho proposto, dificilmente se adaptando à sala de aula dos jovens de 18 anos. Esta é a população típica de experiências bem-sucedidas como a da Open University britânica. Não podemos omitir a realidade de que todos os especialistas concordam em que o ensino a distância por vias digitais exige um investimento elevado que só pode ser recuperado quando o número de estudantes que o venham a frequentar ao longo do seu tempo de aplicação seja suficientemente grande, centenas ou milhares, conforme as estimativas e a qualidade exigida aos materiais disponibilizados. Não temos esse público em Portugal e não há nenhum caso de sucesso com estudantes internacionais.

Tendo-se atenuado a pandemia COVID-19, há uma pressão considerável de estudantes e professores para se manter alguma forma de ensino a distância. Reconhecidas as suas limitações surgiram fortes recomendações governamentais no sentido de que regressássemos ao presencial tradicional. E, contudo, desde 2019 que foi regulamentado o ensino a distância no sentido de começar a ser possível à A3ES fazer a sua acreditação. A Universidade da Maia ocupa um lugar de vanguarda por ter já alguns ciclos de estudos a distância acreditados, num universo nacional muitíssimo reduzido. Há aqui um trabalho a fazer com seriedade porque assim o exigirão os nossos estudantes e porque sabemos que a A3ES vai estar muito alerta ao assumir a decisão de afinar as normas e as alternativas permitidas às instituições.

Parece haver a convicção de que a par do modelo tradicional e do modelo a distância (quase inexistente em Portugal) vão tornar-se mais populares modelos híbridos em que o estudante poderá evitar em parte a disciplina de deslocação e de horário de trabalho, sem deixar de se integrar num grupo ou turma e de beneficiar da usual socialização da aprendizagem.

Uma vantagem do modelo híbrido é reduzir a exposição repetitiva dos mesmos conteúdos teóricos ou teórico-práticos ao longo de várias turmas. Sabe-se que essa é uma tarefa monótona que desgasta e desmotiva o professor, fazendo-o sentir-se uma caixa de ressonância. O recurso ao vídeo pedagógico, powerpoints narrados, screencasts, etc. integrados em estratégias pedagógicas como o flipped classroom, tudo integrado no LMS (learning management system) adotado, o Moodle, permitirão a libertação do tempo letivo repetitivo, por um lado, e com melhorias no desempenho da aprendizagem pelo estudante, pelo outro. É um win-win que contribuirá para a diminuição da carga letiva do professor, podendo direcionar esse tempo para a investigação.

Consciente desta tendência, a Universidade da Maia tomará as seguintes iniciativas ao longo deste quadriénio:

- a. Estimular alguns professores a adotar uma estratégia pessoal de inovação docente pela criação dos estímulos apropriados;
- b. Fazer a formação técnicos e de mais docentes para viabilizar a sua transição (parcial) para um modelo híbrido e para alguns cursos estritamente a distância;
- c. Criar um Campus Virtual da Universidade da Maia onde possam ser acolhidos estudantes de cursos a distância e que também possa ser usado por estudantes dos cursos tradicionais;
- d. Identificar as áreas de educação onde o mo-

delo a distância seria preferido para preparar pedidos de acreditação à A3ES.

ii. Envolvimento do digital e das tecnologias educativas

Se se exige ao estudante que entra no mercado de trabalho que domine a tecnologia e o digital, então a tecnologia e o digital tiveram que fazer parte do seu dia a dia no percurso universitário. Consequentemente, se a tecnologia e o digital têm de fazer parte do dia a dia universitário, então o corpo docente também tem que os dominar.

Com este panorama, a Universidade da Maia terá de caminhar rapidamente para ser uma organização educacional digitalmente competente, tal como preconizado pelo quadro conceptual da Comissão Europeia DigCompOrg³. Como as organizações só se fazem com pessoas e, tratando-se de uma organização educacional que envolve principalmente professores, estes serão os elementos-chave nesta evolução. Ao longo do quadriénio haverá uma aposta na elevação das competências digitais dos professores sob o quadro DigCompEdu⁴ – Competências Digitais dos Educadores – também da Comissão Europeia.

iii. Aprendizagem ativa

O slogan da aprendizagem centrada no estudante foi muito usado (e também abusado) nos últimos 20 anos, mas a inovação pedagógica neste sentido foi muito lenta e agora quase esquecida. Vamos assumir este desiderato na forma de uma orientação para a redução das aulas expositivas (que todos sabem serem muito pouco eficazes) com o reforço do trabalho individual e em grupo sempre acompanhado pelo professor, com um foco especial no PBL (problem-project-based learning) que dá um contexto de aplicação aos ensinamentos teóricos, facilitando a aprendizagem dos mesmos, aumentando, assim, a eficiência do processo. O êxito desta transição depende da autonomia dos

³ <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomporg>.

⁴ <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompedu>.

estudantes que nos procuram e da capacidade dos professores para os motivarem e acompanharem. Dificilmente permitirá a redução dos recursos docentes envolvidos, mas a progressiva elaboração de recursos educativos para o trabalho autónomo do estudante (só ou em grupo) poderá levar a uma maior eficácia, e, talvez, a um menor tempo de docência. Propomos as seguintes iniciativas:

- a. Estimular alguns professores a adotar uma estratégia pessoal de inovação docente pela criação dos estímulos apropriados;
- b. Oferecer aos nossos professores oportunidades de formação com um sentido muito prático do saber fazer com esta linha de orientação;

3.4. Os docentes da Universidade da Maia

A qualidade e o estatuto social de uma universidade dependem do seu corpo docente e, depois, dos estudantes que são atraídos pelo ambiente educativo que eles conseguem criar. Numa posição mais humilde e discreta está o corpo de gestão e todo o pessoal administrativo, técnico e auxiliar de quem depende também a qualidade do serviço educativo prestado e o ambiente em que os estudantes vão viver ao longo do seu percurso educativo. Não pode ser esquecido o campus onde tudo acontece e que é motivo de fortíssimo investimento de algumas das universidades que se querem de referência nacional ou internacional.

A sustentabilidade da Universidade da Maia depende, em primeiro lugar, de conseguir dispor de um corpo docente dedicado ao sucesso da instituição e com forte reconhecimento profissional nacional e internacional. Este próximo quadriénio será crucial para a definitiva profissionalização de um corpo de docentes com forte reconhecimento no espaço de ensino e igualmente na produção de conhecimento. Para isso, é imperativo oferecer uma carreira docente onde todos se reconheçam e que crie expectativas realistas de desenvolvimento profissional.

Terá de ser vista como muito exigente, mas compensatória do esforço individual.

i. Carreira docente

A Universidade da Maia herda um Estatuto de Carreira Docente do Instituto Universitário que deve ser adaptado sem ruturas, mas reforçando a orientação para o carácter universitário e para que possa servir de guia na construção do percurso profissional dos docentes que aceitaram o desafio desta universidade. O Governo tinha posto em discussão pública mais uma vez a regulamentação do Artº 53º do RJIES, podendo esperar-se que o assunto venha a ser assumido por um futuro governo. Sendo isto incerto, vamos ter de fazer já a adaptação do Estatuto existente.

Nesta fase de afirmação da Universidade da Maia, toda a comunidade deve ter consciência de que o sucesso depende de o corpo docente dar um salto difícil, mas absolutamente crucial para o reconhecimento da nova instituição, da sua investigação e dos seus ciclos de estudos. Assim, a gestão da Carreira Docente terá de dar primazia absoluta às condicionantes da própria instituição. Primariamente, terá de ser assumido que só um desempenho de investigador com impacto internacional é relevante para o objetivo de médio prazo que assumimos. Mesmo assumindo essa realidade, sabemos que lidamos com homens e mulheres cuja vida vai muito para além da atividade profissional de alto desempenho e que todos temos altos e baixos ao longo da vida, prioridades que se vão alterando ou simples efeitos da sorte que também está presente na busca do desconhecido a que se lança um investigador. Por isso, a Carreira Docente deve enquadrar as variações de ênfase do esforço individual nas várias componentes do seu serviço, docente, investigação e extensão (ou transferência de conhecimento). Mas a realidade é relativamente simples: para sermos uma universidade estável daqui a quatro ou cinco anos, teremos de acreditar vários programas de doutoramento (e manter os que já

estão em funcionamento). Para isso, teremos de garantir que muito mais docentes e em mais áreas do conhecimento atingem um desempenho que os peritos da A3ES (e da FCT) reconheçam como de impacto internacional. E tudo isto deverá ser conseguido com toda a normalidade, mesmo considerando que o árbitro nem sempre verá o jogo com os nossos olhos.

O sucesso de uma universidade depende de ter um corpo docente sempre estimulado a ir mais longe. Isto exige um quadro previsível de carreira docente e de mecanismos da promoção ou de simples prémio pelo desempenho que sejam estáveis e previsíveis. Mais difícil é evitar os resultados perversos muito comuns da aplicação dos regulamentos de avaliação rígidos e supostamente objetivos. Neste quadriénio é importante dispor de um estatuto de carreira docente, de um regulamento de avaliação de desempenho e de um plano de concursos para recrutamento e promoção. O objetivo final assumido é que os nossos docentes internacionalmente competitivos se sintam compensados e mais valorizados do que os colegas que tenham optado pelas universidades estatais.

ii. Avaliação de desempenho dos docentes

A avaliação de desempenho deve ter algum impacto remuneratório e em momentos de promoção. Para além disso deve ser desenhada de modo a passar uma mensagem clara sobre a qualidade do trabalho desenvolvido e o seu alinhamento com as estratégias da instituição. Espera-se de um docente universitário (de carreira) que ele publique regularmente resultados da sua elaboração científica com impacto internacional, para além da sua docência em 1º, 2º e 3º ciclo, mas ao longo da sua vida profissional poderá dar mais ênfase a uma ou outra componente. A participação na gestão universitária e alguma “extensão” ou difusão do conhecimento na comunidade são dados como inerentes a todos os docentes. Outros docentes em tempo parcial com uma atividade profissional relevante no exterior

são também importantes para trazer o seu “saber de experiência feito” e para reforçar as relações entre a Universidade e a realidade exterior. É sempre difícil chegar a uma solução consensual que se foque nos objetivos assumidos pela Universidade e seja vista por todos os docentes como justa, mas estas preocupações estarão certamente presentes aquando da sua elaboração. E não esquecer que o ganho do avaliado e da instituição devem ultrapassar o considerável custo da sua construção e da regular submissão de informação.

iii. Espaços de trabalho

A Universidade só pode exigir um bom desempenho se puder oferecer a todos os docentes boas condições de trabalho, especialmente àqueles que fazem da sua atividade aqui a ocupação profissional principal. Espaços onde possam trabalhar, atender estudantes e organizar a sua investigação. Especialmente para aqueles que estejam a orientar um grupo de investigação com outros docentes e com estudantes de doutoramento e investigadores em pós-doutoramento, teremos de criar condições de trabalho estável que convidem à sua permanência e eficiência.

O crescente trabalho administrativo de rotina ao nível departamental e da coordenação dos ciclos de estudos justifica um apoio de secretaria que permita que as funções de direção e coordenação sejam assumidas pelos melhores docentes sem que ali fiquem bloqueados e impedidos de prosseguir com as suas funções de investigação e de docência.

3.5. Produção e difusão do conhecimento

A Universidade da Maia tem já um excelente desempenho de investigação em algumas áreas, mas ainda insuficiente pelo número limitado de investigadores ativos e pela necessidade de estar presente noutras áreas do conhecimento. Neste quadriénio será feito um grande trabalho na identificação das medidas que podem levar a um maior

empenho de um maior número de docentes. Serão criadas as condições de trabalho no campus e os estímulos de carreira docente para caminharmos na direção desejada. De seguida, elencam-se os principais vetores estratégicos relativos à atividade de investigação para o próximo quadriênio, que se organizam em 5 pontos.

i. Desenvolvimento e sustentação de uma cultura de investigação,

O desempenho em investigação dos docentes implica a sua presença em unidades de investigação do sistema científico nacional (FCT). Este primeiro vetor, e em articulação clara com o estatuto de universidade, será vital para sustentar com atividades próprias de investigação os diferentes ciclos de estudo, com especial incidência para os doutoramentos, mas também os mestrados e licenciaturas. A produção de conhecimento científico é uma atividade nobre da universidade e, porventura, aquela em que a importância destas instituições se revela de modo mais cabal. Tal atividade implica a constituição de uma cultura de investigação própria, curiosa, inquieta, de questionamento ativo e participação ativa nos problemas científicos. Tal não se faz isoladamente, pelo que tal cultura passa pela constituição, antes de mais, de grupos de investigadores atraídos por questões comuns e perfis diversos de competências que poderão alicerçar um trabalho colaborativo.

As unidades de investigação deverão ser as principais impulsionadoras desta atividade e cultura, se bem que em estreita colaboração com os diferentes ciclos de estudo. Isto passa pela existência, dentro das unidades de investigação da Universidade da Maia, de atividades substantivas de investigação realizadas dentro de portas, articuladas em projetos coletivos alinhados com a estratégia global da instituição. Tais atividades deverão constituir dinâmicas visíveis e quotidianas da Universidade, de

modo que as mesmas sejam sentidas como parte da nossa identidade institucional. Reconhece-se que já foi feito um trajeto significativo no passado, com a constituição de seis unidades internas. No entanto, só em dois casos (CIDESD e no Laboratório de Investigação em Psicoterapia da UNIDEP) isso envolveu protocolos de colaboração interinstitucional regulados pela FCT, onde a entidade instituidora da Universidade da Maia surge como instituição de gestão e, por essa via, com direito a verbas do financiamento plurianual.

Importa melhorar o mais possível este cenário. Antes de mais, o sucesso do projeto da Universidade da Maia passa, antes de mais, por sustentar a atividade dos centros associados aos doutoramentos já existentes (Desporto e Psicologia), bem como a submissão e aprovação, a curto prazo, de novos doutoramentos em áreas distintas. Nesse sentido, importará que existam 4 a 5 unidades integradas no universo FCT com a classificação mínima de Muito Bom.

Importa ter uma estratégia flexível que permita acomodar as perturbações que possam decorrer da interpretação que a A3ES e o Ministério da tutela possam fazer da aplicação do DL 65/2018. Porém, independentemente de tais imponderáveis, há alguns pontos que deverão servir de referência. Assim, do ponto de vista operacional, isto passará por manter/criar unidades com grupos de investigação em trabalho coordenado e coerente em torno de objetos de investigação comuns. A massa crítica destes mesmo grupos nunca deverá ser menor que 12 a 13 investigadores doutorados, embora desejavelmente devam ser maiores. Tais unidades terão ainda que ter protocolos celebrados com a FCT no âmbito do financiamento plurianual, canalizando fundos diretamente para a Universidade da Maia, para sustentação da atividade a desenvolver e para cumprimento dos requisitos estabelecidos no DL 65/2018. Progressivamente, as unidades de investigação interna deverão ter como

referencial esta mesma integração no sistema nacional regulado pela FCT e progressivamente fazer as necessárias adaptações.

Do ponto de vista das unidades já existentes, as áreas da psicologia e do desporto (sobretudo esta última) poderão eventualmente já cumprir com o disposto no DL 65/2018, embora possam ter que, a qualquer momento, rever a sua estratégia atual. Ao nível das restantes unidades importa desenhar uma estratégia que permite, a breve trecho, ter um plano consistente que responda a estas exigências. Independentemente desta necessidade de progressiva transformação de unidades internas em unidades FCT, poderá haver ainda lugar a soluções mais flexíveis para algumas áreas, de modo transitório, desde que permitam dar uma resposta integrada e coesa à atividade científica dos investigadores. Por exemplo, poderá ser adequado pessoas de áreas com menor expressão agruparem-se de modo coeso mesmo fora de uma integração caso não tenham no seu horizonte de possibilidades realistas a criação de doutoramentos a breve trecho.

Os investigadores deverão ainda ser devidamente acompanhados de modo que a sua pertença a unidades de investigação seja coerente com a estratégia da instituição. Não se pretende impor regras que ponham em risco as redes constituídas ao longo do tempo, mas de harmonizar sempre que possível as preferências e opções pessoais com o rumo traçado de modo global. Importa, assim, reduzir a dispersão por diferentes unidades. Se bem que a execução de tal estratégia provavelmente responda à maioria das necessidades existentes nos diferentes departamentos, será importante também cuidar de casos específicos de ciclos de estudo que possam ficar mais descobertos por essa estratégia global. Finalmente, será importante que existam atividades de investigação que sustentem adequadamente os mestrados e licenciaturas existentes ou a criar e/ou que acomodem adequadamente docentes com atividade científica relevante,

mas algo periférica para os objetivos centrais da Universidade da Maia.

ii. Capacitar e motivar os docentes-investigadores nas atividades de I&D

A obtenção de melhores resultados ao nível da produção científica terá que ser conseguida através de uma maior motivação dos docentes-investigadores de carreira. Isto passará pelo desenvolvimento de uma política de incentivo aos investigadores que seja clara e transversal a toda a Universidade da Maia, mesmo que eventualmente com ajustamentos feitos por áreas científicas. Tais incentivos poderão ser de cariz individual ou organizacional, ou seja, na melhoria de condições para a prática de investigação (estes últimos serão abordados no ponto seguinte). Relativamente aos incentivos de apoio individual, importará que de futuro se separem eventuais bonificações salariais do apoio financeiro que tem sido dado às atividades de I&D. Em todo o caso, isto não deverá representar uma diminuição do apoio financeiro dado às atividades de I&D ou a uma política que desincentive a participação nas atividades científicas.

A motivação também passa por uma auscultação, diagnóstico e resposta às necessidades sentidas. Como tal, a Universidade da Maia propõe, que se faça um diagnóstico claro dos recursos e necessidades existentes, quer ao nível das unidades internas, quer ao nível de cada investigador, de modo a conhecer melhor a realidade subjetiva de cada um e procurar melhorar as respostas a serem dadas. Espera-se que cada unidade promova um levantamento e atualização sistemática da atividade de investigação produzida, incluindo a disponibilização de dados sobre cada investigador e sua produção. Finalmente, importa planejar atividades de formação e de orientação dos docentes-investigadores para atividades de I&D, para que tal diagnóstico também servirá (ver ponto seguinte).

[A inexistência de um maior envolvimento é devida a múltiplos fatores, entre os quais se poderão contar aspetos como: (a) ausência de uma atividade coerente e integrada em determinadas áreas de investigação; (b) falta de incentivos para uma atividade mais produtiva; (c) barreiras institucionais a um maior envolvimento (por exemplo, dificuldades na comunicação, instalações reduzidas); (d) ausência de uma atividade interna adequada ao perfil do docente (por exemplo, falta de massa crítica, falta de laboratórios, etc). Importa, em cada caso, fazer um diagnóstico, analisar as razões e promover uma alteração do cenário encontrado.]

iii. Melhorar o apoio institucional ao funcionamento das atividades de I&D

Reconhece-se que tem sido feito um esforço institucional para o apoio à atividade científica. Também é verdade que a exigência agora é maior e que se impõe um melhor cuidado e atenção a estas atividades. De facto, será importante melhorar as condições para que se possa responder adequadamente às crescentes exigências da atividade de I&D a nível nacional e internacional, bem como às que decorrem do estatuto universitário a sedimentar.

Tendo em conta a interdependência de algumas destas orientações com as decisões a serem tomadas pela Maiêutica, no âmbito das suas competências de gestão e apoio institucional, as orientações que a seguir se desenharam terão sempre que ser alicerçadas numa estreita colaboração com a entidade instituidora.

Uma primeira orientação prende-se com a criação de instalações adequadas ao desenvolvimento das atividades de I&D. Com o crescente número de projetos e de bolsiros de investigação FCT, as instalações nalguns centros estarão já subdimensionadas para as necessidades existentes. Além disso, algumas atividades de ponta exigem laboratórios devidamente equipados, algo que ainda escasseia e coloca vários projetos numa relação de grande dependência de outras instituições. Deste modo, importaria num eventual plano de ampliação de instalações que

as necessidades das diferentes unidades sejam acauteladas através de diferentes rondas de contributo e feedback aos projetos de construção por parte da Universidade da Maia. Uma segunda orientação prende-se com o apoio ao desenvolvimento dos projetos.

Melhorias no apoio a projetos:

- Aumentar a dotação orçamental de apoio a projetos de investigação;
- Dotar a Comissão de Ética de meios próprios para prossecução dos seus objetivos;
- Criação de uma política de apoio à publicação em Open Access, com dotação orçamental específica;
- Simplificar e informatizar o processo de autorização de despesas submetidas no âmbito de processos de investigação;
- Melhorar a informação dada a nível das diferentes linhas de financiamento;
- Estabelecer uma política clara de incentivos aos investigadores na execução de projetos de investigação;
- Solicitar à entidade instituidora que melhore a capacidade do GAIP responder efetivamente às necessidades específicas das atividades de I&D;
- Capacitar o GAIP para apoiar a preparação de propostas Horizon Europe ou outros programas europeus de financiamento;
- Capacitar o GAIP para orientar adequadamente os docentes/investigadores para linhas mais apropriadas ao perfil do docente-investigador;
- Criar planos de formação dos docentes/investigadores em preparação de submissão de propostas e em gestão de projetos;
- Criar um registo informático simples de projetos de investigação ativos.

iv. Aumentar a capacidade de captação de financiamento externo

A captação de financiamento externo, se bem que não um fim em si mesmo, é de vital importância para as instituições de I&D, já que só assim será possível ter uma atividade sustentada ao longo do tempo. A este nível tem-se registado uma evolução apreciável, com a existência de

um número crescente de projetos financiados e de bolsheiros de doutoramento FCT. No entanto, as linhas de financiamento têm sido algo restritas e as atividades estritamente científicas que têm sido assim sustentadas ainda são escassas. Importa, por isso, reforçar a capacidade de obtenção de financiamento a um nível mais elevado e de cariz mais claramente científico e tecnológico. Tendo em conta este panorama, existirão equipas de investigação que precisariam de ser devidamente apoiadas para conseguirem financiamento de um patamar acima (por exemplo, financiamento europeu). Ao mesmo tempo, será importante desenvolver uma estratégia diferenciada para diferentes perfis (em termos de área científica e em termos de experiência) de modo a motivar os docentes-investigadores a investirem em concursos mais adequados às suas finalidades. Em síntese, pretende-se aumentar a capacidade de captação de financiamento externo, quer em quantidade, qualidade e diversidade.

v. Melhorar a comunicação e conhecimento das atividades de I&D

A Universidade da Maia necessita de melhorar a informação que é prestada ao grande público, mas também em termos internos (aos alunos, funcionários, colaboradores e mesmo aos docentes) sobre as atividades de I&D que promove. A informação que é disponibilizada é relativamente escassa, fragmentada e pouco atrativa. Neste sentido, importará criar condições para que seja possível melhorar esta dimensão. Isto passa, mas não se esgota, pela atualização e disponibilização pública de registos curriculares como o o CienciaVitae.pt e o ORCID; registo sistemático de novos indicadores de produção (e.g. artigos); atualização dos sites relativos a cada unidade. Finalmente, prevêem-se ainda eventos de divulgação da atividade científica interna.

3.6. A internacionalização

A internacionalização ocupa um lugar de destaque na estratégia de desenvolvimento da Universidade

da Maia. Sendo um processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, funções ou atividades da universidade^{5,6}(Knight, 2003; de Wit e Hunter, 2015), a internacionalização não é um objetivo em si mesmo, mas um meio para incrementar a qualidade do ensino, proporcionando não só oportunidades únicas de enriquecimento a estudantes e docentes, mas permitindo também que a universidade possa contribuir significativamente para a sociedade global⁷ (de Wit e Hunter, 2015; Wihlborg e Robson, 2017).

O permanente desenvolvimento da dimensão internacional de todas as atividades da universidade é vital, quer para a universidade se manter atualizada e competitiva; para fomentar a qualidade de ensino, a produção e transferência de conhecimento científico, a inovação, o empreendedorismo; para melhor preparar os seus estudantes para o ingresso no exigente e competitivo mercado de trabalho, nacional e internacional; para ser cada vez mais atrativa para estudantes portugueses e estrangeiros; para ser cada vez mais forte no contexto global; quer para poder contribuir cada vez mais e melhor para os objetivos do desenvolvimento sustentável.

A Universidade da Maia dará continuidade ao processo de internacionalização institucional, com base nas recomendações da União Europeia, valorizando três principais categorias de ações que devem estar presentes nas estratégias de internacionalização das IES, designadamente: (a) promoção da mobilidade internacional de estudantes, professores, investigadores e de pessoal não docente; (b) promoção da internacionalização e do desenvolvimento dos currículos e da aprendizagem digital, e (c) incentivo à cooperação estratégica, às parcerias e ao reforço das capacidades institucionais; bem como nas 40 recomendações do relatório «Uma Es-

⁵ Knight, J., 2003. Updated internationalization definition. *International Higher Education*, 33, pp. 2-3.

⁶ de Wit, H., Hunter, F., 2015. The Future of Internationalization of Higher Education in Europe. *International Higher Education*, 83, pp. 2-3.

⁷ Wihlborg, M., Robson, S., 2017. Internationalisation of higher education: drivers, rationales, priorities, values and impacts. *European Journal of Higher Education*, pp. 1-11.

tratégia para a Internacionalização do Ensino Superior»⁸, elaborado pelo grupo de trabalho criado pelo Despacho 3833/2014, de 26 de fevereiro, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 50, de 12 de março, organizadas em quatro áreas temáticas: área da cooperação institucional estratégica; área da mobilidade; área da promoção e área da governança. Estarão também em referência outros documentos orientadores, tais como a resolução do Conselho de Ministros nº 78/2016, publicada no Diário da República, 1ª série, nº 230, de 30 de novembro de 2016, assim como a Estratégia Perin 2021-2027⁹, o Programa Erasmus+ 2021-2027, a Resolução do Conselho sobre um quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação rumo ao Espaço Europeu da Educação e mais além (2021-2030), e as publicações da European Universities Association ‘Universities without walls – a vision for 2030’¹⁰ e ‘Towards an EU strategy in support of universities’¹¹, entre outros. Neste contexto, a Universidade da Maia continuará a promover uma cultura de internacionalização transversal a todos os departamentos e setores institucionais, sustentada e orientada com base em diversos indicadores, na sua generalidade consensuais no que diz respeito à monitorização das iniciativas de internacionalização das instituições de ensino superior, no âmbito de três dimensões fundamentais que se inter-relacionam.

i. Dimensão Ensino-aprendizagem

No âmbito do ensino-aprendizagem, a mobilidade académica continuará a constituir um fator de internacionalização fundamental, pelo que se pretende, em primeiro lugar, fomentar ativamente a mobilidade outgoing da comunidade discente, docente e não docente, bem como a mobilidade in-

coming de membros de IES de outros países, seja presencial ou virtual, com especial atenção para os cursos em que o número de fluxos de mobilidade é mais reduzido. Espera-se assim propiciar o enriquecimento académico, científico, cultural e profissional dos participantes, com impacto nas atividades de ensino-aprendizagem, e na cooperação transnacional, e, no caso dos estudantes, na sua empregabilidade, como também a integração e intercâmbio de perspetivas internacionais e interculturais, de experiências e de conhecimentos, em todos os setores do ambiente académico.

Indo ao encontro dos objetivos do Programa Erasmus+ 2021-2027, subscrito pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, procurar-se-á, até 2027, triplicar o número de mobilidades outgoing, com o principal objetivo de motivar um número cada vez maior de pessoas a usufruir da experiência de mobilidade. Conforme recomendado no relatório da visita de monitorização realizada pela Agência Nacional Erasmus+ à instituição em 2018, dar-se-á particular atenção ao estímulo da mobilidade de estudantes e recém-graduados para estágios, bem como à mobilidade de pessoal docente e não docente para formação. No incentivo à mobilidade da nossa comunidade, conta-se com o apoio da subvenção do programa Erasmus+ e das bolsas Santander Luso-Brasileiras de mobilidade, bem como do apoio financeiro da Maiêutica e das bolsas de viagem OEI-AULP e das bolsas PROCULTURA, promovidas pela AULP.

A atração de estudantes estrangeiros/internacionais é também um objetivo prioritário, dado que além de reforçar a integração e intercâmbio de perspetivas internacionais, constitui também uma oportunidade para potenciar a diversidade e qualidade da população estudiantil, captar talento para a investigação e inovação, e reforçar a reputação da instituição a nível nacional e internacional. A utilização das plataformas digitais permitirá responder às necessidades de novos públicos internacionais, em especial da população trabalhadora que

⁸ Grupo de Trabalho MADR/MEC [Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional / Ministro da Educação e Ciência], 2014. Uma Estratégia para a Internacionalização do Ensino Superior Português. Lisboa: Governo de Portugal.

⁹ https://perin.pt/PERIN_estrategia_para_discussao_publica_30%20OCT2020.pdf

¹⁰ <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20a%20vision%20for%202030.pdf>

¹¹ https://eua.eu/downloads/publications/eua%20policy%20input_towards%20an%20eu%20strategy%20in%20support%20of%20universities.pdf

pretende realizar estudos de pós-graduação em Portugal, sem poder ausentar-se do seu país por períodos prolongados. Tendo em conta a afinidade histórico-linguístico-cultural entre Portugal e os países da CPLP, os protocolos estabelecidos entre a Universidade da Maia e instituições desses países, assim como o alto valor posicional do ensino superior português no âmbito dessa comunidade, a estratégia de atração de estudantes internacionais da instituição tem incidido principalmente no espaço lusófono. Pretende-se agora ao longo do próximo quadriénio não só continuar a receber estudantes falantes da língua portuguesa, mas também propiciar a atração de estudantes estrangeiros de origens mais diversificadas, através de diferentes ações, entre elas as que se destacam a seguir.

Tenciona-se reforçar a presença em feiras internacionais de educação, ensino superior e recrutamento de estudantes internacionais, não só no espaço lusófono, mas também da América Latina hispano-falante e, se possível, do continente asiático, à semelhança da prática consolidada entre as universidades portuguesas e conforme recomendado pela CAE da avaliação institucional em 2018. A presença em eventos que propiciem o interesse de estudantes lusodescendentes será também alvo de atenção. Para atrair cada vez mais estudantes internacionais de origens mais diversas, a lecionação de cursos em língua inglesa é de importância fulcral, beneficiando também os estudantes em mobilidade incoming e ainda os estudantes portugueses que pretendam usufruir de um processo de ensino-aprendizagem que mais favoreça a sua integração no mercado de trabalho global. Por conseguinte, prevê-se a abertura de turmas lecionadas em inglês, contando-se com a disponibilidade e o empenho do corpo docente, qualificado para a lecionação nesta língua.

Sem prejuízo da possibilidade de implementação de cursos conferentes de grau lecionados em inglês, e na sequência da prática de anos anteriores,

pretende-se ofertar anualmente cursos de verão, em língua inglesa, destinados a docentes e não docentes de IES estrangeiras, elegíveis no âmbito do programa Erasmus+. Além de ser uma boa prática de internacionalização que se pretende consolidar, bem como mais um elemento de 'internacionalização em casa', estes cursos deverão estimular o contacto com membros de outras IES, favorecer o desenvolvimento de projetos internacionais conjuntos, aumentar a visibilidade da instituição no contexto global, e potenciar o interesse de estudantes estrangeiros prosseguirem estudos na Universidade da Maia, maioritariamente em mestrados e doutoramentos.

Sendo a língua inglesa a mais utilizada a nível global para a comunicação internacional, a competência comunicativa em inglês é primordial. Por conseguinte, a Universidade incentivará a comunidade a desenvolver as suas competências nessa língua. Além disso, alinhada com as políticas da União Europeia e promovendo o multilinguismo, procurar-se-á motivar a o desenvolvimento de competências linguísticas em outras línguas estrangeiras. A lecionação de português para estrangeiros, quer para os estudantes em mobilidade de crédito, quer para os estudantes em mobilidade de grau, merecerá também especial atenção, porquanto a melhoria de competências em língua portuguesa influenciará positivamente o aproveitamento académico dos estudantes.

ii. Dimensão Cooperação

As atividades de internacionalização institucionais beneficiam do apoio de protocolos e acordos celebrados com instituições estrangeiras, de ensino superior e/ou de outra natureza. Procurar-se-á continuamente tirar o maior proveito das oportunidades que as redes onde a Universidade está já integrada possam proporcionar à internacionalização da instituição, como também aderir a outras redes e associações de ensino superior, que proporcionem ocasiões de networking, estreitamento de relações com os restantes membros e cooperação interinstitucional internacional, além da possibilidade de participar em debates e exercer influência nas diretrizes internacionais que influenciam o setor. Neste contexto de abertura ao mundo e forte ligação à comunidade internacional, o envolvimento institucional em projetos conjuntos com instituições de ensino superior, do setor empresarial e da sociedade civil, é estruturante na estratégia de internacionalização, assim se reforçando a qualidade e reputação da investigação desenvolvida na Universidade da Maia, a nível nacional e internacional, e também contribuindo para responder aos desafios sociais do século XXI. É objetivo da Universidade da Maia estreitar a relação institucional com os seus parceiros internacionais, assim como alargar a sua de parcerias estratégicas, e incentivar o desenvolvimento de projetos internacionais em parceria, especialmente enquadrados nas oportunidades proporcionadas pelo programa Erasmus+ e por outras iniciativas, incluindo a iniciativa Universidades Europeias, lançada pela Comissão Europeia no âmbito do Espaço Europeu 2025. No âmbito da cooperação com IES estrangeiras, deverão ainda ser envidados esforços para a realização de cursos em associação, conferentes ou não conferentes de grau académico, assim como para a celebração de protocolos de creditação com instituições brasileiras com vista ao que por estas é designado de dupla titulação.

iii. Dimensão Investigação

A investigação contribuirá também, com grande relevo, para a internacionalização institucional e da comunidade académica. O plano estratégico para a investigação encontra-se descrito no respetivo capítulo deste Plano; não obstante, resumem-se aqui alguns elementos que concorrerão para o processo de internacionalização institucional, tais como: o desenvolvimento de projetos científicos de cooperação internacional; a organização e participação institucional e da comunidade académica em eventos científicos internacionais; o acolhimento de investigadores visitantes de IES estrangeiras nas unidades de investigação da universidade; as publicações internacionais assinadas pelos docentes-investigadores da universidade; publicações em colaboração internacional. Em conclusão, a Universidade da Maia continuará permanentemente empenhada em desenvolver a sua internacionalização, nomeadamente com o forte compromisso da Gestão da universidade, que contempla uma Vice-reitoria para as Relações Internacionais, assim como um Gabinete de Relações Internacionais, esperando-se ainda reforçar a estrutura administrativa especializada de apoio à internacionalização.

A transformação digital, a ocorrer a nível global, contribuirá marcadamente para atingir os objetivos apresentados, potenciando a cooperação transnacional sem limites geográficos; a possibilidade de resposta às necessidades de um público internacional mais diverso e territorialmente disperso; o reforço da posição da Universidade da Maia no panorama global da ciência, tecnologia e ensino superior; e o seu contributo para o desenvolvimento sustentável da economia do conhecimento e do crescimento nacional, europeu e global.

[Organização da Universidade]

A criação da Universidade da Maia implicou a homologação ministerial dos respetivos Estatutos que desenvolvem as normas estabelecidas no RJIES. O Artº 7º dos Estatutos estabelece os limites da autonomia da Universidade, nomeadamente,

1. *A autonomia da Universidade da Maia tem por limite as normas imperativas e os princípios do sistema educativo português.*
2. *Todas as decisões de natureza administrativa, económica e financeira, que não se enquadrem no orçamento da Universidade, carecem de autorização do conselho de administração da entidade instituidora.*
3. *A Universidade exerce a sua autonomia no respeito pelos princípios da legalidade e demais garantias constitucionais, nomeadamente:*
 - a. *No âmbito da sua autonomia cultural e científica, goza da capacidade de livremente definir, programar e executar as ações de investigação e demais atividades culturais e científicas, compatíveis com a natureza e os fins da instituição;*
 - b. *No domínio pedagógico, tem a faculdade de elaborar planos de estudos e programas das unidades curriculares, definir métodos e técnicas de ensino, criar situações de aprendizagem, escolher processos de avaliação de conhecimentos e ensaiar novas experiências pedagógicas;*
 - c. *Nos campos administrativo, económico e financeiro, gere as verbas que lhe forem atribuídas pelo conselho de administração da entidade instituidora, dentro do orçamento, carecendo a sua execução de parecer positivo deste conselho de administração, de acordo com o plano financeiro aprovado;*
 - d. *No que se refere ao recrutamento de docentes, procede à respetiva seleção, segundo critérios previamente definidos;*

e. *Quanto ao acesso dos estudantes, possui a liberdade de fixar as normas do respetivo regime, sem prejuízo do previsto na lei geral.*

Acresce o estabelecido na alínea (r) do Art.º 2º dos Estatutos segundo o qual cabe à entidade instituidora *manter, em condições de autenticidade e segurança, registos académicos de que constem, designadamente, os estudantes candidatos à inscrição no estabelecimento de ensino, os estudantes nele admitidos, as inscrições realizadas, o resultado final obtido em cada unidade curricular, as creditações, os graus e diplomas conferidos, bem como a respetiva classificação ou qualificação final.*

Daqui será permitida a leitura de que todos os serviços de apoio à Universidade são geridos pela Maiêutica a quem a Universidade pode pedir, caso a caso, o apoio que entenda necessário. No que diz respeito aos registos académicos, cabe à Universidade, através dos seus docentes, alimentar o sistema de informação criado e gerido pela Maiêutica. A Universidade terá de fazer fé na autenticidade dos registos que lhe são apresentados pela Maiêutica para efeito de progressão e conclusão de ciclos de estudos. Em relação ao recrutamento de docentes, compete à Universidade *proceder à respetiva seleção (segundo critérios previamente definidos), cabendo ao Reitor submeter à aprovação da entidade instituidora propostas de contratação e exoneração.*

É entendimento deste Reitor que o bom desempenho de uma organização depende da criação de condições para que os seus grandes objetivos sejam intensamente partilhados por todos os colaboradores. Isto é conseguido quando o interesse próprio percebido por cada colaborador está alinhado e contribui para a realização dos objetivos da organização. Uma universidade é uma organização de profissionais cujo desempenho depende da autonomia individual na construção de um percurso próprio. Cabe à gestão de nível superior desenhar um sistema de incentivos que leve cada um dos

colaboradores a contribuir eficazmente para o sucesso da universidade enquanto prossegue os seus próprios objetivos pessoais. Isto exige uma sábia descentralização da decisão com uma clara responsabilização pelos resultados obtidos. A autonomia de cada nível de intervenção não impede a completa transparência dos processos para permitir a sua permanente supervisão a níveis superiores.

Na Universidade da Maia, vamos reforçar a organização departamental tradicional em muitas universidades. Isto significa que os docentes são vinculados a um departamento e que, por norma, exercem a sua atividade de investigação numa unidade ligada a esse departamento. Cada ciclo de estudos terá um coordenador responsável perante o Reitor pelo seu sucesso. A distribuição de serviço docente de um ciclo de estudos será da responsabilidade do respetivo coordenador que terá de negociar a “utilização” dos docentes com os próprios e com os respetivos diretores de departamento. As propostas de contratação de docentes serão coordenadas pelo diretor de departamento que se articulará com o(s) coordenador(es) de unidade(s) e ouvirá o(s) coordenador(es) de ciclo(s) de estudos interessado(s). Deve notar-se que numa organização departamental será normal que os ciclos de estudos envolvam docentes de vários departamentos e que se deve evitar a dispersão de uma mesma área de conhecimento por vários departamentos. Sabemos que esta organização matricial é mais difícil de gerir que uma simples organização “por faculdades” e exige uma presença mais forte do Reitor, mas evitará futuros conflitos de competências e duplicações.

Enquanto não existir um orçamento da Universidade, fica prejudicado o estabelecido no n.º 2 do Art.º 7.º dos Estatutos que, pela negativa, daria à Universidade autonomia para gerir o seu orçamento. Resta o exercício previsto na alínea c) do n.º 3 do mesmo artigo de gestão das verbas que lhe sejam atribuídas pela entidade instituidora dentro do seu

orçamento. De facto, assumindo a entidade instituidora a gestão dos recursos humanos, poderá ainda assim atribuir à Universidade em sede de orçamento pequenas verbas de funcionamento para departamentos, coordenação de cursos e unidades de investigação.

Nos termos do Art.º 69.º dos Estatutos, o Estatuto de Carreira Docente da Universidade deverá ser aprovado pela entidade instituidora sob proposta do Conselho de Gestão, ouvidos os conselhos científico e pedagógico. O (antigo) Estatuto de Carreira será adaptado para servir a Universidade e submetido à aprovação em 2022. Seguir-se-á o regulamento da avaliação de desempenho que será elaborado pela Universidade depois de fixados pela entidade instituidora os limites do seu impacto financeiro, nomeadamente no que diz respeito a progressão em escalões salariais dos docentes.

Objetivos
do mandato:
Universidade da
Maia

Objetivos externos (com impacto e visibilidade no exterior):

- i. Garantir as condições para o estatuto de Universidade (não em instalação).
- ii. Trabalhar para que os núcleos locais de investigação ganhem o reconhecimento nacional (FCT) como unidades autónomas ou como polos reconhecidos de outras unidades.
- iii. Obter a acreditação de (no mínimo) dois ciclos de estudos de doutoramento.
- iv. Estabilizar um corpo docente com reconhecimento nacional e internacional.
- v. Afinar a oferta educativa de 1º e de 2º ciclo de modo a torná-la mais atrativa para que a admissão dos candidatos seja mais seletiva (e não para aumentar o número de estudantes de 1º e 2º ciclo).
- vi. Garantir o reconhecimento da oferta de 3º ciclo para atrair estudantes nacionais originários de outras instituições e estudantes internacionais.
- vii. Criar uma oferta de cursos não conferente de grau (para diplomados) que seja reconhecida no País como instrumento de requalificação e de reorientação profissional de ativos e que ofereçam microcréditos com vista a graus académicos.
- viii. Trabalhar com os diplomados do ISMAI para melhorar o reconhecimento nacional das áreas educativas da Universidade da Maia.
- ix. Reforçar a visibilidade, o prestígio, a competitividade e o posicionamento da Universidade da Maia a nível internacional.

Objetivos internos (que dependem apenas da nossa organização):

- i. Propor um Estatuto de Carreira Docente que contribua para a estabilização do corpo docente.
- ii. Propor um Regulamento de Avaliação do Desempenho dos docentes que contribua para o alinhamento das estratégias individuais dos docentes com a estratégia da Universidade.
- iii. Criar condições de trabalho para os docentes em permanência no Campus da Universidade da Maia, especialmente gabinetes e laboratórios e ainda espaços de trabalho dos estudantes, especialmente dos doutorandos.
- iv. Criar condições para que um número crescente de docentes assumam a Universidade da Maia como o seu projeto de vida profissional em dedicação plena.
- v. Criar condições para que mais docentes que sejam nacional e internacionalmente competitivos adiram à Universidade da Maia como seu projeto profissional por encontrarem aqui condições pelo menos tão favoráveis como nas universidades estatais.
- vi. Incrementar a participação da comunidade académica em atividades de mobilidade e iniciativas de cooperação internacional.
- vii. Melhorar o apoio secretarial a departamentos, coordenação de cursos e a unidades de investigação.
- viii. Estabelecer uma estratégia de contratação de docentes alinhada com as orientações estratégicas da Universidade na investigação e nos cursos de 3º ciclo (e também de 2º ciclo).
- ix. Manter uma gestão docente que dê alguma previsibilidade a concursos de recrutamento.



UNIVERSIDADE
DA MAIA

(+351) 229 866 000 | info@umaia.pt

Avenida Carlos de Oliveira Campos - Castelo da Maia / 4475-690 Maia