





IV - ESTRATÉGIA

Um instrumento estratégico ... E tem todas as condições para ser um elemento determinante na cultura organizacional da UBI, com a permanência que os valores fundamentais necessitam, mas também com a flexibilidade que as especificidades de cada faculdade exigem

João Queiroz, in Introdução do Plano 2020

A definição da estratégia global de uma organização está em primeiro lugar baseada e condicionada pela sua missão, visão e valores e em segundo lugar nos objetivos de longo prazo que se propõe a atingir e que consubstanciam a sua visão.

Com a orientação do Reitor, no decurso do biénio 2010-2012 foram definidos os objetivos estratégicos da Universidade no longo prazo e, tendo esta visão como referência, foi construído o Plano de Desenvolvimento Estratégico para a UBI – 2020. Este assume-se como “... *um instrumento estratégico ... e tem todas as condições para ser um elemento determinante na cultura organizacional da UBI, com a permanência que os valores fundamentais necessitam, mas também com a flexibilidade que as especificidades de cada faculdade exigem*”.

João Queiroz, in Introdução do Plano 2020

Os Eixos Estratégicos estabelecidos focalizam-se preferencialmente:

- Ensino e Investigação através da sua articulação, aprofundamento e racionalização;
- Abertura ao Exterior através do alargamento da Internacionalização;

- Abertura ao Exterior através de uma maior intervenção na Sociedade a nível regional e nacional;
- Governação e Gestão através da implementação de uma cultura de eficiência e qualidade.

Este conjunto de Eixos Estratégicos definem as metas a atingir pela Universidade até 2020. Compete aos órgãos responsáveis pela governação da Universidade, nos anos que estão de permeio, definir as estratégias para cada ciclo económico (exercício anual) e conduzir a implementação das ações conducentes à realização dessas estratégias.

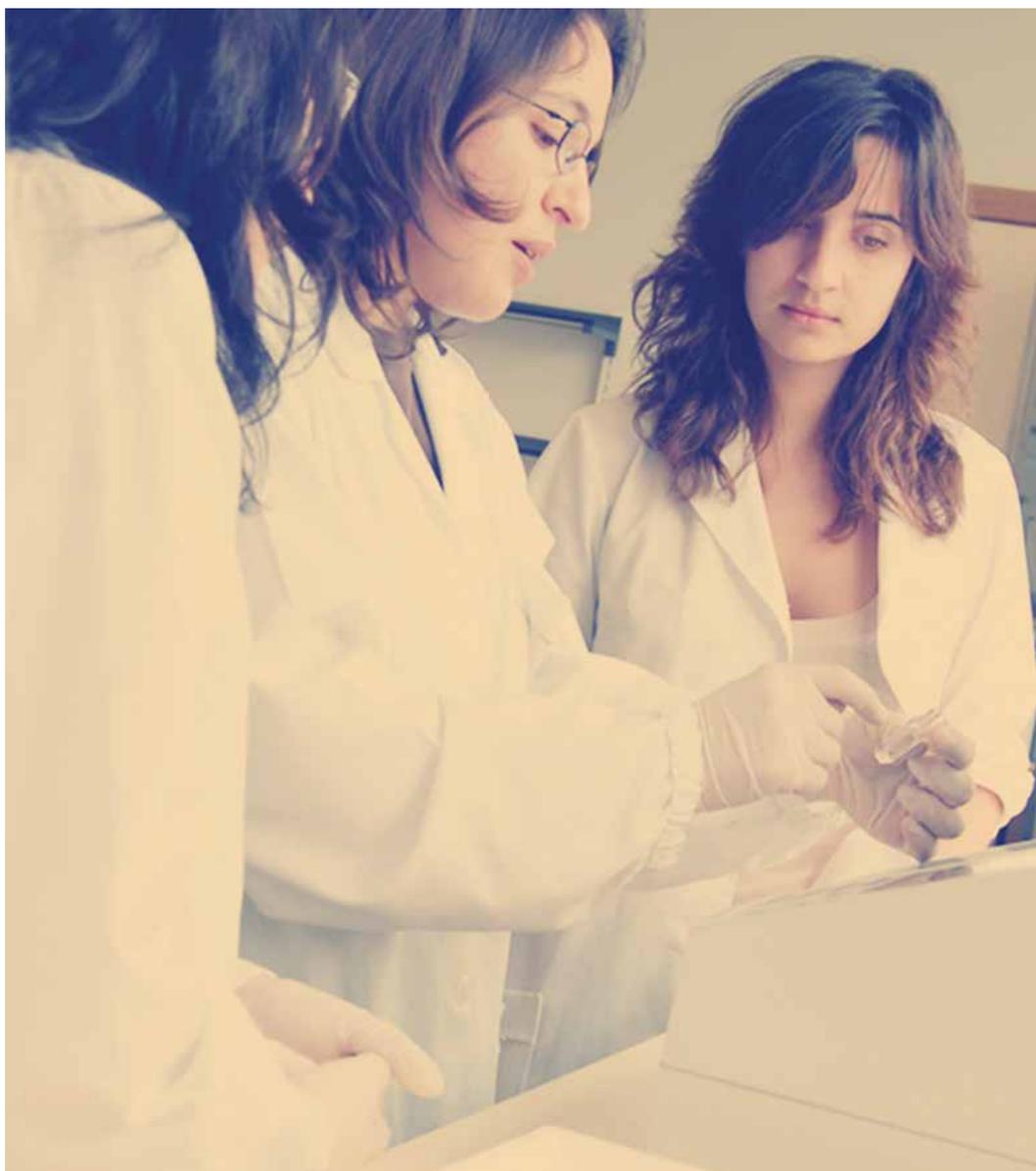
Este é o trabalho que se encontra consubstanciado no presente Plano de Atividades. Apresentam-se as indicativas estratégias – plano de orientação tático - que deverão servir de orientação para o exercício de 2013:

1. Assegurar a sustentabilidade dos fundamentos de suporte ao ensino-aprendizagem e da investigação científica;
2. Incrementar o reconhecimento das competências científicas da UBI a nível internacional;



3. Intervir na comunidade com maior ênfase, como um parceiro determinante no apoio à atividade produtiva, cultural e de responsabilidade social;
4. Reorientar as atividades de suporte com enfoque na eficiência e qualidade para garantir apoio eficaz das atividades primárias.

Estas indicativas estratégicas para o exercício de 2013 são o suporte do plano de orientação tático que norteou as ações globais aqui apresentadas e que deverão nortear a construção dos planos de ação em todos os níveis da estrutura organizacional da Universidade de uma forma transversal.





V - EIXOS DE ORIENTAÇÃO



A garantia da qualidade numa instituição de ensino superior deve estar sustentada numa política de qualidade e numa orientação estratégica que a encaminhe no sentido da melhoria contínua

5.1 - ENSINO E INVESTIGAÇÃO

5.1.1 - GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade numa instituição de ensino superior deve estar sustentada numa política de qualidade e numa orientação estratégica que a encaminhe no sentido da melhoria contínua. Tem sido política da Universidade dar a relevância e o suporte devido a esta orientação através do estabelecimento de grandes linhas de orientação que se encontram consubstanciadas no processo de implementação do Sistema de Garantia da Qualidade da UBI e na nomeação de uma comissão de coordenação deste processo, constituindo-se assim como uma das áreas chave de intervenção da Governação da Universidade.

A importância desta vertente de atividade de gestão universitária é evidenciada pela intervenção da *European University Association (EUA)* que no decurso de 2012 elaborou o relatório de avaliação e *follow-up* solicitado pela UBI, tendo o mesmo destacado o elevado grau de qualidade que a UBI evidencia com especial destaque para a evolução muito positiva que se verificou nos últimos anos.

A acreditação de um ciclo de estudos está suportada na verificação do preenchimento dos requisitos exigidos para a sua criação e funcio-

namento, sendo que em Portugal este processo realiza-se no quadro do sistema europeu de Garantia da Qualidade no Ensino Superior, e é da competência da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) a qual tem vindo a desenvolver as auditorias externas necessárias à acreditação dos ciclos de estudo na UBI, dando-se continuidade a este processo de avaliação durante o exercício de 2013.

A garantia da obtenção da acreditação é o principal objetivo a atingir pelo Gabinete de Qualidade, como entidade responsável na UBI por este processo, a quem compete preparar, dar o apoio e acompanhar os processos de acreditação dos ciclos de estudo já existentes e, além destes aspetos, participar na preparação de novos ciclos de estudo nomeadamente para os que venham a ser sujeitos à referida auditoria.

Assim constituem ações a desenvolver neste período:



| AÇÃO | PERÍODO DE EXECUÇÃO |
|--|-----------------------------|
| Preparação das visitas das CAE – Comissão de Avaliação Externa - aos ciclos de estudos cujas autoavaliações decorreram em 2012/13 | Todo o ano |
| Apoio à submissão dos relatórios de autoavaliação dos ciclos de estudos relativos ao período de 2012/13 | Setembro a dezembro de 2013 |
| Apoio à submissão dos relatórios relativos à criação de novos ciclos de estudos que possam vir a ser submetidos em 2013 | Maior a outubro de 2013 |
| Coordenação da aplicação dos inquéritos à satisfação do desempenho docente e dos inquéritos relativos à coordenação e ao funcionamento das UCs | Final de cada semestre |
| Implementação, no âmbito da Comissão Coordenadora da Qualidade e sob a sua coordenação, do SIGQ – Sistema Interno de garantia de Qualidade | Todo o ano |

Será ainda de estudar a adoção dos requisitos da ISO 9001 e da ENQA (Normas e orientações para a garantia da qualidade na área da educação superior europeia), como sistema interno de gestão de qualidade que irá garantir a satisfação dos requisitos requeridos pela entidade

acreditadora e permitir no futuro, por via desta certificação que a Universidade tenha autonomia na criação e avaliação de cursos, através de mecanismo de acreditação simplificado para o ensino superior a implementar pela A3ES.



5.1.2 - ENSINO E APRENDIZAGEM

Na dinâmica de uma sociedade a educação constitui a área de intervenção que contribui de forma mais determinante para o futuro da mesma. O grau de competitividade e de desenvolvimento existente num país ou numa região, vai determinar a importância da preparação dos estudantes para satisfazer as necessidades que resultam desse estágio da sociedade.

Hoje em dia não se pode limitar esta visão ao espaço referido já que a globalização veio incrementar a circulação de trabalhadores portadores de competências distintas, nomeadamente técnicos com formação superior e que tendencialmente apresentem um nível diferenciado de conhecimento, potenciando novas oportunidades para os elementos reconhecidos como talentos.

Por este facto a UBI assenta a preparação dos seus estudantes em bases que permitam um domínio superior das matérias em que se especializam, privilegiando dois âmbitos essenciais para assegurar um elevado grau de competência: a qualidade dos conteúdos programáticos que são ministrados devidamente reconhecidos e acreditados e o nível de qualificação do corpo docente.

No primeiro caso é determinante o reconhecimento externo da qualidade dos conteúdos programáticos e dos requisitos que os cursos preenchem, o que tem vindo a ser sistematicamente obtido por acreditação externa pela entidade competente para o efeito e conforme se refere no ponto anterior.

No segundo caso é política da UBI promover um quadro de docentes que possuam um nível elevado de formação académica e uma reconhecida experiência, capacidade e competência para ministrar as matérias de forma eficaz. Igualmente permitir a sua melhoria contínua proveniente, em primeiro lugar, do retorno de informação sobre o seu desempenho e por outro na disponibilização de oportunidades para desenvolver e incrementar as suas competências de conhecimento e correspondente evolução, sendo encorajados nesse sentido.

É reconhecido que a atratividade de uma Universidade para um estudante que procura a entidade onde irá adquirir o conhecimento superior que necessita, está relacionado com a notoriedade da mesma, sendo que esta se promove através da



imagem que a mesma transmite para o mercado e gera maiores oportunidades de colocação face às suas congéneres e ainda pelo nível de inovação e conhecimento científico que gera e transmite para a comunidade.

Estas são preocupações que norteiam a UBI e, bem assim, objeto de especial atenção no estabelecimento das ações a implementar em cada exercício, sendo sua orientação para o exercício de 2013:

AÇÃO

Conteúdos transversais em Matemática este é um projeto que visa desenvolver conteúdos *on line* sobre tópicos essenciais que qualquer aluno de qualquer curso tem que saber e que se verifica serem deficitários. Irão ser criados pequenos módulos de aprendizagem sobre conteúdos muito específicos que estarão disponíveis na plataforma *Moodle* e que o aluno poderá fazer sempre que identifique dificuldades. Estão envolvidos docentes do Departamento de Matemática com os quais o GDAE trabalhará e supervisionará a componente pedagógica

Competências transversais o objetivo é assegurar que estas competências estão inscritas no *curriculum*, que a sua aprendizagem está associada a unidades curriculares específicas e que são avaliadas ao longo do processo de aprendizagem. O GDAE irá trabalhar numa primeira fase com cursos específicos para posteriormente fazer a disseminação por todos os cursos da Universidade

Skills em química o GDAE irá continuar a desenvolver trabalho junto dos diretores de curso onde é essencial a aprendizagem e demonstração de capacidades nesta área. São os seguintes os cursos envolvidos: Bioquímica, Química Medicinal, Ciências Farmacêuticas, Ciências Biomédicas e Biotecnologia. O Laboratório de *Skills* em Química, irá continuar a ser apetrechado como espaço partilhado onde decorrerão as atividades de aprendizagem e de avaliação

Formação Moodle serão programadas diversas atividades de formação para docentes que lhes permita melhorar as suas capacidades de utilização da plataforma *Moodle* estimulando a inclusão das tecnologias no processo pedagógico

Formação pedagógica de docentes serão programadas ações que visam o debate de práticas e a introdução de metodologias que possam melhorar o processo de ensino-aprendizagem, nomeadamente metodologias pedagógicas centradas no aluno, processo de avaliação e *feedback*

Os desafios que a universidade tem pela frente, não só os que resultam da situação atual do país, que têm efeitos profundos mas finitos, mas principalmente os desafios que são colocados ao ensino no futuro, vão requerer uma enorme capacidade de adaptação às novas condições em que o ensino-aprendizagem se irá contextualizar. O Prof. Júlio Feroso no seu doutoramento *honoris causa* referiu que “*estamos perante um tsunami*”. As transformações são enormes e ra-

dicais. A docência e a investigação vão ter de ser capazes de entrar na onda e segurar-se nela.

Será necessário começar desde já a preparar esse futuro de transformação, de novos conceitos e portador de um novo paradigma no ensino. Será preocupação neste exercício de 2013 lançar as bases para o estudo deste futuro e dos caminhos que serão necessários percorrer para estar alinhado com esses novos requisitos e modelo.





5.1.3 - INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Numa perspetiva macroeconómica, a investigação e desenvolvimento são atualmente reconhecidos como fatores cruciais para assegurar um crescimento sustentado da economia em Portugal. Pode-se mesmo assumir como um desígnio nacional incrementar de forma muito significativa a excelência e a inovação no sentido de potenciar o crescimento da riqueza nacional. Preferencialmente este será o meio de saída a longo prazo da atual situação em que o país se encontra.

Neste contexto as Universidades têm um papel determinante a cumprir já que uma das áreas fundamentais que compõem a sua atividade é assegurar a investigação científica a par da dicotomia ensino-aprendizagem.

A interação entre a docência e a investigação é determinante na evolução da Universidade e compete à sua equipa de docentes garantir um elevado grau de qualidade e de exequibilidade em ambas as áreas. Conforme recomendação da EUA no seu relatório de acompanhamento de dezembro de 2012, “*encorajar a interação criativa entre a docência e a investigação*” fica evidente a necessidade de estimular fortemente a aposta na investigação científica pelas entidades académicas na UBI.

Numa perspetiva financeira, conforme já se referiu, as transferências do Estado não são suficientes para suportar os custos associados ao ensino, devendo-se assumir que no futuro será necessário dar uma maior cobertura com receitas próprias quer através das propinas, cuja margem é de reduzida elasticidade, quer através dos financiamentos e receitas provenientes da investigação científica e transferência de tecnologia a esta associada.

Neste sentido tem sido seguida uma política fortemente apoiante do desenvolvimento da investigação, criando vias de estímulo à sua prossecução, reforçando os recursos de apoio às ações de I&D, estruturando e organizando os serviços de apoio por forma a dar um suporte eficiente a esta atividade.

Igualmente tem-se procurado estimular a interdisciplinaridade na investigação como forma de unir competências distintas na pesquisa inovadora bem como a externalização destas relações através de parcerias com diferentes instituições de ensino superior nacionais e internacionais.

De uma situação de reduzida produção científica passou-se para uma fase intermédia em que

se verificou um crescimento muito diferenciado dentro das unidades orgânicas da Universidade, culminando na atualidade com uma tendência para o equilíbrio através do envolvimento mais ativo das entidades menos produtivas, sendo de perspetivar no futuro a médio/longo prazo uma produção científica ao nível do que é expectável para uma Universidade que se pretende posicionar de forma distintiva no contexto nacional e com evidência no contexto internacional.

Esta orientação é tanto mais importante quanto facilita não só o reconhecimento da UBI nos meios científicos nacionais e internacionais e

assim poder atrair maiores financiamentos de entidades ligadas à investigação, mas também tornar-se num parceiro de referência para as entidades empresariais que necessitam do suporte de unidades de investigação para desenvolver/ inovar os seus produtos.

No sentido de assegurar a continuidade da linha estratégica que tem sido seguida na UBI, o Instituto Coordenador de Investigação apresenta como linhas de intervenção na promoção da investigação, as orientações para 2013 que se transcrevem:

| AÇÃO | PERÍODO DE EXECUÇÃO |
|---|----------------------------|
| Ações de sensibilização para aumentar a produção científica, a sua qualidade e sua divulgação | |
| Inventariação dos resultados da investigação científica através de indicadores e métricas reconhecidos internacionalmente para as diversas áreas do saber, nas 5 Faculdades e nas Unidades de I&D | Todo o ano |
| Publicação de uma revista anual de divulgação de I&D/UBI com estatísticas e destaques das unidades de I&D | Até maio de 2013 |
| Atribuição dos Prémios de Mérito Científico UBI/ <i>Santander</i> Universidades 2013 para as 5 Faculdades, com avaliações por júris externos | Até novembro de 2013 |
| Regulamentação da atribuição do financiamento <i>Santander</i> para a investigação (Fundo de convergência científica), com a finalidade de potenciar a atividade científica dos investigadores da UBI e que se traduzirá no financiamento parcial das seguintes atividades: <ul style="list-style-type: none">• Bolsas de Doutoramento;• Bolsas para estadias de curta duração em centros de investigação de excelência nacionais ou internacionais;• Projetos de investigação liderados por jovens investigadores;• Manutenção/reparação de equipamento científico estratégico;• Difusão/divulgação de resultados de investigação científica;• Organização de seminários científicos;• Professores visitantes;• Promoção da divulgação dos resultados da investigação através da realização de eventos/<i>fóruns</i> em que se incentiva a transferência de conhecimento e tecnologia, como: "<i>UBIScientia 2013 - Workshop de Ciência, Tecnologia & Inovação</i>" | Até 31 de dezembro de 2013 |



| Definição de prioridades de investigação | |
|---|----------------------------|
| Serão definidas prioridades de investigação tendo em conta as unidades de I&D existentes, as recomendações de painéis de avaliação externos, bem como dos <i>stackholders</i> , de modo a atingir a liderança nos domínios escolhidos estrategicamente e também produzir impactos imediatos na sociedade. Assim, serão orientados os recursos de investigação para projetos que vão de encontro às prioridades estratégicas da Universidade e definidas no seu Plano Estratégico, de modo a promover o estabelecimento de parcerias e a interdisciplinaridade | Todo o ano |
| Promover a colaboração interinstitucional, através da promoção da formação de redes de investigação e parcerias | |
| Reforço de recursos humanos e materiais de I&D | |
| Execução do <i>UBIMedical</i> - Apetrechamento dos laboratórios | Até 31 de dezembro de 2013 |
| Arranque dos grandes projetos estratégicos candidatados ao Mais Centro: Programas Integrados de IC&DT | Abril de 2013 |
| Promover a atracão de investigadores internacionais de elevado nível através do incentivo para a contratação de “Cátedras Convidadas” | Até setembro de 2013 |
| Promover a captação de financiamento de fontes externas | |
| Continuar a apoiar os investigadores na procura de financiamento e nas candidaturas a projetos, bem como no acompanhamento físico, financeiro e temporal dos projetos em curso | Todo o ano |
| Sessões de sensibilização – HORIZON 2020 | Todo o ano |

Em apoio às ações aqui referidas, será igualmente desenvolvida uma ação no seguimento de recomendação da EUA, que visa o aprofundamento da contabilidade analítica para gestão dos projetos de investigação científica, nomea-

damente custos e sua afetação por projeto por forma a permitir a determinação de indicadores e métricas de suporte às decisões sobre esta matéria.

5.1.4 - CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTOS

Já se referiram as condições adversas com que a Universidade se confronta nomeadamente em termos das transferências da Administração Central cuja quebra poderá originar estrangulamentos no crescimento que a UBI tem apresentado, nomeadamente em termos da investigação científica e na garantia de continuidade na qualidade do ensino que atualmente disponibiliza.

Sendo o ensino e a investigação os eixos básicos e prioritários da Universidade, representando igualmente a sua fonte produtiva por excelência que maior captação de receitas asseguram, é determinante que estas atividades sejam devidamente salvaguardadas através da disponibilização das verbas indispensáveis à continuidade do estágio de desenvolvimento que já hoje apresentam.

Tradicionalmente a geração de receitas exteriores às transferências governamentais é feita pela cobrança das propinas e pelos financiamentos à investigação científica. Neste último caso a sua proveniência é predominantemente da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) ou através de apoios comunitários. Ainda assim estas duas rubricas não excedem 45% do total de receitas realizadas.

A orientação para o exercício de 2013 e anos seguintes será o de inverter esta relação, devendo

as receitas próprias igualar, ou eventualmente superar, o peso das transferências do Estado e posicionar-se na ordem dos 50%. Para o efeito é indispensável determinar orientações diversas sobre novos meios de captação de receitas, situação que terá de se suportar numa maior visibilidade e reconhecimento das competências da Universidade.

Esta visibilidade deverá ser percebida pela comunidade exterior à UBI no contexto nacional através do reconhecimento das competências dos seus docentes e quadros dirigentes por forma a assegurar uma maior intervenção na comunidade através do apoio ao trabalho científico, na transferência de tecnologia e na prestação de serviços.

Para este efeito competirá ao Gabinete de Apoio a Projetos e Promoção da Investigação (GAPPI), em apoio ao Instituto Coordenador de Investigação (ICI), continuar a assegurar os estudos das potenciais áreas de financiamento que permitam potenciar a captação de verbas para a Universidade, quer no imediato quer de uma forma consistente no médio e longo prazo, devendo-se para este efeito atender às necessidades de reforço dos recursos que o mesmo dispõe, o que deverá ser prioritário em termos das atividades de modernização de processos na Universidade.



5.2 - INTERNACIONALIZAÇÃO

5.2.1 - INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO E INVESTIGAÇÃO

A mobilidade constitui, por si só, uma fonte de aprendizagem, o contato com regiões diversas e com as diferentes realidades linguísticas, culturais, sociais e religiosas representa um contributo decisivo para a dimensão europeia, para a educação para a cidadania e para o desenvolvimento.

A UBI através do Gabinete de Programas e Relações Internacionais (GPRI), tem vindo a desenvolver uma forte ação em termos da internacionalização do ensino e mobilidade de estudantes e ainda pessoal docente e não docente, preferencialmente no sentido de dinamizar e incrementar o conhecimento externo sobre a Universidade servindo este como atração junto das entidades parceiras que escolham a UBI como destino para o reforço do conhecimento e cultura dos seus alunos.

Esta dinamização tem sido feita através de ações de divulgação a nível internacional em Instituições de Ensino Superior com quem já existem relações de parceria, mas principalmente com novas Instituições onde se pretenda privilegiar esta aproximação. Este trabalho que tradicionalmente já se vinha a desenvolver, tem sido agora fortemente impulsionado para países de língua portuguesa, nomeadamente o Brasil, através de programas de intercâmbio, nomeadamente:

- *Programa de Bolsas Luso-Brasileiras Santander Universidades*, programa integralmente financiado pelo Banco *Santander Totta* e que visa estreitar as relações académicas bilaterais, promover um espaço luso-brasileiro de educação superior e estimular a mobilidade internacional dos estudantes universitários, e a excelência universitária;
- *Programa de Bolsas Ibero-americanas de licenciatura Santander Universidades*, programa integralmente financiado pelo Banco *Santander Totta* e visa o estreitamento das relações académicas bilaterais, promover um espaço ibero-americano de educação superior e estimular a mobilidade internacional dos estudantes universitários, e a excelência universitária;
- *Programa Ciência sem Fronteiras*, ação de iniciativa conjunta dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério da Educação (MEC) brasileiros, por meio de suas respetivas instituições, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES),



tem como objetivo a promoção, consolidação e a internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira através do intercâmbio e da mobilidade internacional;

- *Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI)*, tem por objetivo a formação com dupla titulação no exterior, de estudantes matriculados no Brasil em cursos de Licenciatura (1º ciclos de ensino).

Para além dos referidos programas de mobilidade, é ainda de salientar, a mobilidade dentro da Área Europeia de Ensino Superior para estudantes, docentes e investigadores, apoiada através dos seguintes programas de mobilidade:

- *Programa Erasmus*, programa de apoio interuniversitário de mobilidade de estudantes e docentes do Ensino Superior entre estados membros da União Europeia e estados associados, e que permite a alunos que estudem noutro país por um período de tempo entre 3 e 12 meses.

Ainda de referir, a mobilidade *Free-Mover*, que permite que um aluno possa efetuar unidades curriculares isoladas numa Universidade que

concorde em acolhê-lo, ao abrigo de acordos institucionais previamente estabelecidos, a nível mundial.

Para o exercício de 2013 o objetivo vai no sentido do aprofundamento e integração numa dimensão Internacional e Intercultural das atividades de ensino, investigação e transferência de conhecimento.

Neste sentido, continuarão a ser concretizados e reforçados convénios e acordos internacionais de cooperação com destaque para Universidades Europeias, Brasileiras e Ibero-americanas.

No seguimento do estabelecimento de acordos de duplas-titulações, com maior ênfase a nível dos doutoramentos, serão continuados os esforços e incentivos para se concretizar a mobilidade de estudantes nesta perspetiva, alargando-se esta possibilidade a novas Universidades Internacionais parceiras, com especial enfoque com Instituições de Ensino Superior Brasileiras.

Será ainda resubmetido um *Erasmus Mundus* e um Programa Intensivo *Erasmus (IP)*. Assim constituem ações a desenvolver neste período:

| AÇÃO | PERÍODO DE EXECUÇÃO |
|--|--|
| <i>Erasmus Mundus Master in Energy Management: Exploitation, Generation and Distribution</i> (action 1 - Erasmus Mundus joint Programmes) | Até abril de 2013 (candidatura) |
| <i>Erasmus Mundus Europe and Latin America for BIOMedical Sciences</i> (action 2 - strand 1) | Até 15 de abril de 2013 (candidatura) |
| <i>IP - Summer School. Composite Materials</i> | Até 08 de março de 2013 (candidatura) |

No seguimento da implementação no ano transato da plataforma de mobilidade de estudantes “out”, será igualmente desenvolvida uma plataforma informática de mobilidade de estudantes “in”, em que todo o processo inerente à troca de estudantes com Universidades estrangeiras parceiras será totalmente desmaterializada, permitindo um acompanhamento *on-line* de todo o processo por parte de todos os intervenientes, nomeadamente estudantes, coordenadores departamentais e coordenador institucional e GPRI.

Tendo em conta o acréscimo de cerca de 3%, face ao ano anterior, no financiamento conferido pela Agência Nacional PROALV no âmbito do Programa Erasmus, prevê-se um ligeiro aumento na mobilidade “out”, de estudantes, bem como de pessoal docente e não docente.

No entanto, e estando garantidos os programas de mobilidade: Bolsas Luso-Brasileiras e Ibero-americanas de licenciatura Santander Universidades, reforçados à semelhança do ano 2012 com uma bolsa adicional para Jovens Professores e Investigadores Santander Universidades, no valor de 5.000 euros, com a aprovação e financiamento dos cursos de português EILC e havendo um aumento esperado na mobilidade dos *free-movers*, espera-se que a UBI mantenha os números de mobilidade “out” obtidos no ano transato.

No que diz respeito à mobilidade “in”, e com especial destaque para os estudantes, espera-se um aumento significativo tendo em conta algumas medidas de atração introduzidas e em curso, entre as quais se destaca:

| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|--|--|
| Maior visibilidade do site “Internacionalização” da página da UBI, com disponibilização dos conteúdos em inglês e em castelhano, onde já se encontram disponibilizados os guias Erasmus em português, inglês, espanhol e polaco desde o ano letivo 2011-2012 | Todo o ano |
| Disponibilização de um novo guia Erasmus 2013-2014, disponibilizado em 4 línguas, com envio da brochura impressa para todas as Universidades em que temos acordo Erasmus, bem como envio por <i>email</i> das mesmas a todas as Universidades incluindo brasileiras e ibero-americanas | Até 30 de janeiro de 2013 |
| Disponibilização na página Web da UBI, versão inglesa, do site “ECTS Information Package/Course Catalogue” contendo toda a informação devidamente compilada e organizada por temas, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> • Informação da instituição; • Informação dos vários cursos; • Informação geral para os estudantes, e particularmente informação para os estudantes em mobilidade. | Todo o ano |
| Programa Licenciatura Internacionais (PLI) – programa de graduação-sanduíche com dupla titulação | Até abril de 2013 (novos acordos PLI's e informação de N.º de vagas a oferecer) |
| Programa Ciência sem Fronteiras | Até abril de 2013 informação/atualização (em plataforma própria), do n.º de vagas e informação dos ciclos de estudo a oferecer |



5.3 - ABERTURA À SOCIEDADE

A Universidade constitui-se como um repositório de saberes nomeadamente nas matérias que ministra nas suas unidades orgânicas, suportadas no conhecimento e nas competências de nível superior que possui o seu corpo docente. O domínio destas matérias é, por inerência da sua razão de ser, orientado para ministrar e transmitir esse conhecimento a estudantes bem como o de aprofundar esse conhecimento através da investigação dando origem não só a melhor domínio das matérias em estudo, mas também ao aparecimento de novas ideias construídas a partir da investigação científica, que poderão ser consubstanciadas em inovação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

A abrangência das áreas onde o processo de inovação se desenvolve é tão diversificada quanto os domínios do saber que constituem a área do conhecimento tratado em cada Faculdade.

A criação resultante do processo de inovação e desenvolvimento materializa-se, em termos práticos, através da sua transformação em *saber-fazer* identificando a sua utilização com um fim útil para a melhoria de vida da comunidade, tenha este um fim público ou privado, individual ou coletivo.

Implica este processo que seja transportado o conhecimento para além do campo exclusivo do *saber-saber* e se transferira para entidades mais especializadas na adequação do produto criativo da I&D em algo que seja utilizável e criador de valor comunitário. Este processo normalmente decorre suportado em relações de parceria estabelecidas entre a Universidade e as entidades produtivas, através da transferência de tecnologia.

Em sentido diverso deverá igualmente questionar-se sobre a utilização e aplicação destes saberes no contexto da comunidade, numa intervenção que vai para além do ensino e da investigação e que se materializa através da ação direta junto das entidades que compõem o meio envolvente exterior à Universidade.

Significa isto que a Universidade deverá igualmente aplicar os conhecimentos e competências que a comunidade académica detém na aplicação do conhecimento à sociedade em geral.

Esta normalmente corresponde à atividade de consultoria ou assessoria no contexto das matérias que a Universidade domina. Igualmente aqui se inclui um serviço específico que é a disponi-

bilização de formação de âmbito profissional ao nível de cada indivíduo ou mesmo em termos coletivos.

A orientação que aqui se expressa, enquadra-se no terceiro eixo do Plano 2020 de Desenvolvimento Estratégico para a UBI, nomeadamente no que se refere à “*disponibilização do conhecimento ao serviço do desenvolvimento económico da região e do país*” bem como “*qualificar os recursos humanos da região e promover a aprendizagem ao longo da vida*”.

A abertura à comunidade é um processo *inside out* de intervenção que deve procurar a me-

lhoria e otimização das condições de vida, de modernização das atividades, nomeadamente empresariais e, contribuir para a fixação e atração de talentos que contribuam para o desenvolvimento de novas atividades mais intensivas em conhecimento e tecnologia no contexto da região em que a Universidade se insere e neste sentido contribuir para o seu crescimento e diferenciação e, bem assim, reverter este desenvolvimento em proveito da própria Universidade, reduzindo os impactos da interioridade e incentivando uma dinâmica de crescimento, reconhecimento e melhoria contínua.





5.3.1 - TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Entende-se transferência de tecnologia como o processo de transferência de propriedade intelectual do produto ou serviço que resulta do trabalho de investigação em laboratório, até à sua disponibilização aos potenciais clientes. É um processo abrangente que deve compreender todo o ciclo de vida de um produto ou serviço, desde a ideia inicial e conceção até ao *marketing* e venda do mesmo.

Normalmente envolve a gestão dos direitos de propriedade intelectual, encontrando-se regulamentado sobre quem deverá ser o detentor da mesma durante e após o processo de transferência, nomeadamente estabelecendo os princípios básicos da atividade de proteção de patentes.

Como entidades interessadas encontra-se o investigador que teve a ideia e efetuou o seu desenvolvimento, a entidade para quem o bem que foi criado vai passar e, em última análise a própria Universidade considerando que é esta que disponibiliza todas as condições para que a investigação e desenvolvimento sejam efetuados e que, em alguns casos, mantém o apoio com a cedência das condições básicas de implementa-

ção e execução da atividade, após o arranque sob a forma de projeto integrado numa *spin-off*.

Para além deste aspeto deverá também ser tido em consideração que normalmente estes processos de transferência de tecnologia requerem a obtenção de fundos e *know-how* adequado para transformar o bem criado num produto ou serviço comercializável.

Esta introdução tem uma razão de ser que deriva do facto de que, de uma maneira geral, a prática existente na UBI está centrada no desenvolvimento de projetos de investigação em conjunto com organizações públicas ou privadas, tendo sido este um fator de grande desenvolvimento da investigação na Universidade. Igualmente verifica-se um maior interesse na transferência de tecnologia que é efetuada para os próprios investigadores que decidem apostar pela via da comercialização do bem que desenvolveram sob a forma de uma *spin-off*.

Por este facto tem sido objeto de atenção por parte da Universidade dar continuidade a este processo segundo duas vertentes:

1. Assegurar que o produto criativo proveniente da investigação desenvolvida em cada área de conhecimento, se possa materializar num bem comum;
2. Dar apoio às *spin-offs* que entretanto se propõem à introdução do produto/serviço no mercado.

Este processo tem sido sujeito a sucessivas melhorias conducentes a uma prática sistematizada, sustentada num procedimento organizativo a partir do momento em que a investigação deu origem a um produto ou serviço com potencial para ser adaptado e integrado na cadeia de consumo na comunidade.

Existe um processo de divulgação estruturado junto dos potenciais criadores de ideias (in-

vestigadores, estudantes do 2.º e 3.º ciclo) que de alguma forma incentiva ao lançamento das ideias numa perspetiva empresarial e que ajuda a despoletar o lançamento de *spin-offs*. Mas também, em alguns casos, este processo inicia-se por ação do próprio investigador, manifestando o seu interesse e procura de apoio para dar os passos seguintes.

Na continuidade das ações que têm sido desenvolvidas na UBI em matéria de estruturação, organização e metodologia neste processo de transferência de tecnologia e criação de *spin-offs*, foram definidas como a atividades para continuar a desenvolver em 2013:

AÇÃO

Criar uma incubadora de ideias, suportada numa estrutura organizada que incentive o aparecimento de novas ideias bem como assegure o apoio ao seu desenvolvimento;

Estabelecer os processos de suporte à gestão e controlo dos princípios e normas estabelecidas pelos regulamentos de *spin-offs*, de propriedade intelectual e contratos celebrados entre a UBI e estas entidades;

Definir as normas e processos de âmbito administrativo da incubadora de *spin-offs* e definir a entidade responsável pela gestão da mesma.

Na UBI o conceito de empreendedorismo encontra-se muito ligado à transferência de tecnologia o que resulta pelo incentivo e apoio que é dado a esta matéria, resultando da mesma a potencial criação de novas empresas.

De facto na sua génese o conceito de empreendedorismo está associado à inovação. Passa pelo aproveitamento de novas oportunidades e pela reutilização dos recursos disponíveis numa orientação distinta e diferenciadora face à sua utilização corrente. Para empreender é ainda necessário ter a capacidade de transformar essas oportunidades e recursos em vantagens que assegurem a realização objetiva pretendida

e resultados com criação de valor e disponibilização de mais-valias.

Ser empreendedor é uma questão de atitude mas também de personalidade, logo é difícil ensinar a empreender, sendo mais pragmático ajudar a empreender. Muitos interlocutores poderão ter a atitude certa para empreender mas um enorme desconhecimento sobre os princípios que o deverão nortear nesse caminho. Esta é a competência que cabe à Universidade: *ensinar e ajudar a empreender*.

Mas este papel não se deve limitar ao contexto da comunidade académica mas deverá estar



virado para a comunidade, não só no lançamento das *start-ups* que resultam da atividade inovadora no seio da Universidade, mas estimular a população em geral na procura desta via de desenvolvimento bem como ensinar e ajudar no ato de empreender.

Neste sentido o conjunto de ações que se propõem são aplicáveis no âmbito da Universidade mas extensíveis à comunidade em geral e deverão mesmo ser, em alguns casos, especificamente dirigidas à população que não integra a comunidade académica:

| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|---|-----------------------------|
| Criar uma entidade responsável pela criação, desenvolvimento, e implementação de ações de promoção do empreendedorismo quer no contexto interno da UBI quer em termos da comunidade envolvente, externa à Universidade, estando a mesma sujeita à orientação superior da Reitoria | Até junho de 2013 |
| Elaboração do Guia do Empreendedor | Até julho de 2013 |
| Promoção e divulgação do empreendedorismo tecnológico – Apoio à 7ª edição do CEBT | Fevereiro a maio de 2013 |
| Aulas abertas: sobre Patentes, Direitos de Autor, Planos de Negócio | Todo o ano |
| Comercialização dos resultados da investigação através da realização de contratos de I&D, protocolos de colaboração, licenciamentos e procura ativa de parceiros industriais para licenciamento/venda | Todo o ano |
| Apoio e promoção à criação/incubação de <i>Spin-offs</i> na UBI – Implementação e início de funcionamento de 3 novas <i>Spin-off</i> UBI | Todo o ano |
| Concurso de Ideias WINUBI 2013 | Setembro a dezembro de 2013 |
| Ações de divulgação do empreendedorismo jovem junto das escolas secundárias e de 2.º e 3.º ciclo, com preparação do modelo de intervenção | Fevereiro a junho de 2013 |
| Desenvolvimento em colaboração com a AUDAX de novos modelos de divulgação do empreendedorismo junto da comunidade | Julho a dezembro de 2013 |



LSM T-PMT

HAL 100



LASER APERTURE
↓

DIC

NA. 0.55
WD. 26 mm



5.3.2 - SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE SUPORTE

A abordagem pretendida reporta-se à prestação de serviços à comunidade, predominantemente a entidades empresariais em matérias diversas que poderão ir da intervenção técnica na áreas das engenharias à consultoria e/ou assessoria na área da gestão empresarial.

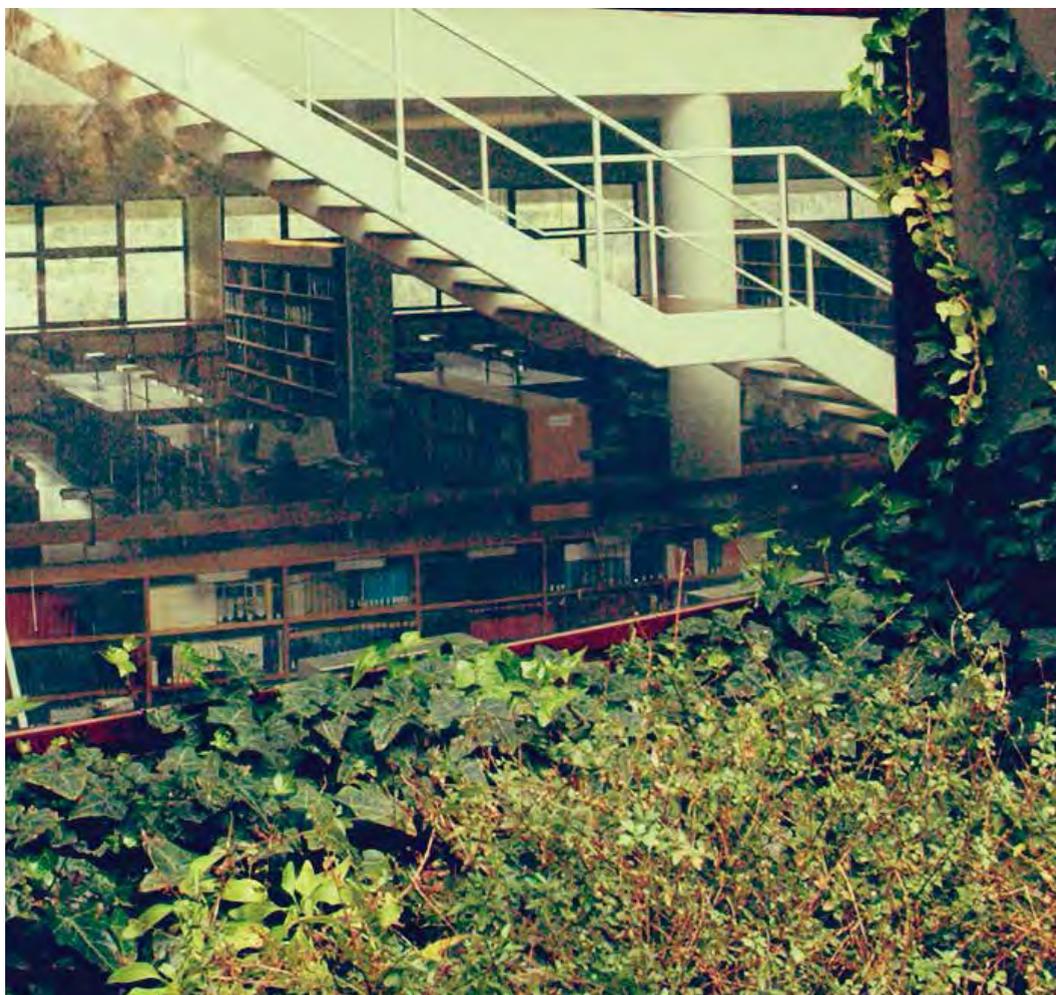
Pretende-se reorientar esta atividade por forma a torná-la numa potencial fonte de aproveitamento do conhecimento e competências existentes na Universidade, não só no contexto do corpo docente, mas também aproveitando a necessidade de desenvolvimento prático entre os estudantes, nomeadamente do 2.º e 3.º ciclo e a prática e experiência de elementos que compõem a vertente humana não docente. Por outro lado o seu

incremento também deverá estar associado ao potencial de gerar receitas.

Inclui-se igualmente aqui o processo de transferência de tecnologia pela via dos serviços que forem contratados por entidades empresariais para o estudo e investigação com fins específicos segundo os requisitos ou as necessidades definidas pela entidade contratante, podendo neste caso haver uma forte ligação/intervenção a nível do processo de gestão do desenvolvimento das atividades de investigação aplicada.

Neste contexto são objeto de execução no decurso de 2013 o seguinte conjunto de ações:

| AÇÃO | PERÍODO DE EXECUÇÃO |
|--|-----------------------------|
| Criação de comissão com a participação de elementos das Faculdades, Unidades de Investigação e Reitoria para a promoção de áreas que já executam estes serviços e identificação de novas áreas em que poderá ser efetuada a aplicação do conhecimento na comunidade. | Até agosto de 2013 |
| Preparação de ações de comunicação, como <i>workshops</i> e seminários, para a comunidade a nível nacional onde se abordem temas formativos no âmbito das áreas de prestação de serviços identificadas | Até julho de 2013 |
| Preparação de ações de divulgação das áreas de maior especialização em termos de investigação científica e onde a UBI poderá dar suporte a necessidades de pesquisa e de I&D | Até julho de 2013 |
| Execução das ações de comunicação referidas nos pontos anteriores | Setembro a dezembro de 2013 |





5.3.3 - OFERTA FORMATIVA PROFISSIONAL

A Formação profissional, não sendo uma atividade primária na Universidade, compreende dois aspetos que são determinantes na clarificação da sua importância: primeiro porque é uma das orientações da Estratégia 2020 da UE sendo-lhe atribuído uma elevada importância tendo em vista o incremento do conhecimento da população e do mercado laboral em particular, segundo porque é um meio preferencial da UBI intervir/contribuir junto da comunidade.

A Universidade da Beira Interior tem procurado responder, com sucesso, aos desafios gerados pela constante e rápida mudança do mundo atual, através de ações formativas na vertente profissional, por forma a incorporar nos cidadãos em geral e colaboradores em particular o conhecimento nas mais diversas áreas que permitam o incremento das competências e do saber-fazer.

Também estas mudanças têm implicado uma constante renovação e inovação nas matérias que são objeto de estudo, verificando-se hoje que o ciclo de renovação das abordagens às matérias formativas é significativamente mais curto, dando origem a que se faça sentir uma necessidade de constante aquisição de novos conhecimentos para poder acompanhar a evolução

dessas matérias, sendo assim prioritário enfatizar a formação segundo um modelo contínuo, estando implícita a formação ao longo da vida e não restrita a um dado período da existência de cada indivíduo.

Tem-se igualmente incentivado e reforçado a cooperação entre a Universidade e o tecido empresarial envolvente através da promoção de diversos cursos de formação para população ativa, contribuindo assim para uma melhor preparação dos profissionais junto das entidades onde prestam serviço. Igualmente destaca-se a oferta de uma formação diferenciada e a capacidade de resposta às solicitações de formação conforme os requisitos dos clientes, a que se alia a qualidade dos seus formadores e a motivação e empenho dos elementos envolvidos.

O mesmo se tem aplicado aos funcionários e alunos da UBI em domínios tão diversos como informática, gestão, *marketing*, *termalismo*, inovação, empreendedorismo, saúde, entre outros.

Para 2013 pretende-se reforçar a presença desta vertente de formação profissional no contexto regional e nacional, com introdução de modelos inovadores e acompanhando o desenvolvimento

do conhecimento e das competências diferenciadas. Deverá ser acompanhado pela implementação de uma estrutura específica, autónoma e profissionalizada, mantendo a sua vocação de formação no universo da UBI, mas com reforço da sua envolvimento e posicionamento na comunidade.

dirigentes das faculdades no sentido de estabelecer conteúdos formativos que possibilitem a atribuição de créditos académicos, sendo este aspeto determinante para uma clara diferenciação face à concorrência externa e uma vantagem competitiva que permitirá incrementar a captação de formandos interna e externamente.

Em termos internos a ação formativa deverá assegurar uma maior cooperação das estruturas

| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|---|-----------------------|
| Estruturar os planos interno e externo de formação profissional e renovar os acordos e parcerias de formação externa, no âmbito do POPH | Até fevereiro de 2013 |
| Renovar outras formações de âmbito específico ligadas às atividades físicas e desportivas, Academia Cisco (CCNA - Cisco Certified Network Associate) formação empresarial | Até março de 2013 |
| Acreditar novos cursos junto do CCPFC - Conselho Científico Pedagógico da Formação Contínua - e a renovação de cursos em prazo de expiração | Até junho de 2013 |
| Homologar cursos no âmbito de higiene e segurança do trabalho junto da ACT e reconhecer a pós-graduação em novas áreas junto da Ordem dos Médicos | Até setembro de 2013 |
| Conceber programas formativos que sejam requeridos por entidades externas, incluindo a preparação de formação ajustada a cada caso em função das necessidades detetadas | Todo o ano |
| Preparar candidatura de modelo formativo aplicável ao tecido empresarial no âmbito nacional | Todo o Ano |
| Estudar e dar início à preparação de formação profissional à distância com recurso às tecnologias associadas ao <i>eLearning</i> e <i>bLearning</i> | Todo o Ano |
| Identificar novas matérias e áreas de formação a introduzir no plano de formação profissional da UBI que estejam de acordo com as tendências de evolução do conhecimento e da procura | Todo o Ano |
| Estudar a introdução de formação de nível executivo para quadros superiores de organizações externas, preparar os respetivos planos de curso e sua implementação | Todo o ano |
| Assegurar os cursos de formação focados no empreendedorismo, com especial relevância para os elementos externos à Universidade | Todo o ano |
| Estudar e propor o modelo de estrutura e posicionamento face à UBI dos serviços de formação profissional considerando o contexto interno e externo e a necessidade de gerar autonomamente rentabilidade | Até setembro de 2013 |



5.3.4 - APOIO E DIFUSÃO DAS ARTES, CULTURA E DESPORTO

De acordo com o Plano 2020, a UBI deve contribuir e até mesmo assegurar, a promoção de ações que apostem no reforço da atratividade da região enquanto área de destino não só para a frequência da Universidade mas como espaço para viver, que igualmente contribua para a fixação da população já residente.

Estas iniciativas de âmbito predominantemente cultural, considerando aqui as ações que genericamente promovam a difusão das artes, da cultura e do desporto, devem ser asseguradas pela UBI como organizadora de eventos e produtora de conteúdos, isoladamente ou em coprodução, que permitam acentuar a sua predominância como um polo distintivo de difusão da cultura em termos regionais.

Neste sentido, e através do regulamento de apoio a atividades extracurriculares, implementado em 2011, continua a ser objetivo da UBI apoiar as mais diversas atividades de âmbito cultural, como os festivais académicos de música e teatro ou outras artes performativas, nomeadamente

os festivais de tunas, ciclo de teatro universitário, e exposições e instalações diversas que são realizadas ao longo do ano, tanto por docentes, alunos como artistas externos. Desta forma, pretende-se promover e potenciar a realização de eventos culturais que sejam transversais à comunidade académica e à cidade que a acolhe.

Como uma universidade “*Aberta e plenamente integrada na comunidade, assumindo-se como um ator relevante no desenvolvimento económico, social e cultural da região envolvente*” a UBI manterá o protocolo com a Banda da Covilhã e com a Associação Cultural da Beira Interior, para realização de concertos na UBI, bem como as condições protocoladas para acesso de familiares de colaboradores à escola de música *Zethoven*.

Assim encontram-se desde já definidos a realização ou participação num conjunto de eventos nos quais as estruturas da UBI estão envolvidas e que resumidamente se apresentam:

| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|---|-----------------------------|
| 5 exposições de pintura, escultura, desenhos, ilustrações e fotografia | Janeiro a novembro de 2013 |
| Exposição projetos de alunos do mestrado de Arquitetura | Janeiro a abril de 2013 |
| 2 Exposições na área do têxtil | Maio a setembro de 2013 |
| Exposição de Projetos no âmbito da licenciatura em Design Industrial, UNOVIS 2013 | Novembro e dezembro de 2013 |
| Ciclo de palestras no Museu a decorrer periodicamente para a qual serão convidadas individualidades da cultura e da ciência. | Todo o ano |
| 17º Ciclo de Teatro Universitário promovido pelo Teatr'UBI | 01 a 14 de março de 2013 |
| X Encontro Anual de Cultura promovido pelo CABOUBI | 09 e 10 de março de 2013 |
| II Herminius - Festival de tunas promovido pela Tuna-Mu's | 15 e 16 de março de 2013 |
| XI Festubi - Festival de Tunas promovido pela Desertuna | 05 a 07 de abril de 2013 |
| Participação no Dia Internacional dos Monumentos e Sítios, promovidas pelo Conselho Internacional dos Monumentos e Sítios, ICOMOS | Abril de 2013 |
| Comemorações do XXVII Aniversário da Universidade da Beira Interior com organização de eventos a definir | Abril de 2013 |
| Encontro de Coros, promovido pelo Coro da UBI | Abril e maio de 2013 |
| III Feitiço - festival de tunas promovido pela EncantaTuna | 05 de maio de 2013 |
| IV Cidade Neve - Encontro de tunas promovido pela EncantaTuna | Junho de 2013 |
| <i>Move_Up 2013</i> | Junho e julho de 2013 |
| Realização de eventos associados a celebração de diversas datas comemorativas de carácter internacional | Todo o ano |

Além das ações supra mencionadas, irá também ser concedido apoio a outros eventos de âmbito desportivo e cultural que constam das ações

a desenvolver pelos SASUBI, encontrando-se descritos no ponto 6.





5.4 - GOVERNAÇÃO E GESTÃO

5.4.1 - GOVERNAÇÃO

No seguimento da aprovação da candidatura ao Sistema de Apoio à Modernização Administrativa da Universidade da Beira Interior II (SAMA 2), por despacho de 29 de Dezembro de 2011 do Senhor Presidente da Comissão Diretiva do

Compete – Programa Operacional Fatores de Competitividade, aprovada com um investimento elegível total de 1.067.383,05€. Prevê-se em 2013 o início do desenvolvimento das seguintes atividades:

AÇÃO

Plataforma de Colaboração e Rede Social

SIGAc - App Sites e Aplicação de Gestão Académica

SIGAc - Sad Sistema de Apoio à Decisão

SIGAc - Com Novos Canais de Atendimento e Comunicação

SIGAc - Aval Sistema de Avaliação do Grau de Satisfação

Será ainda submetido uma nova candidatura ao Diploma *Supplement (DS) Label*, com o objetivo

de renovar este *Label* concedido à UBI no período correspondente a 2010-2013.

AÇÃO

Candidatura ao Diploma *Supplement (DS) Label*

PERIODO DE EXECUÇÃO

Até outubro de 2013 (a confirmar em edital da Agência Europeia)

Na sequência das medidas de desmaterialização dos Serviços e Processos Académicos, e no sentido da procura de melhoria e atualização

das plataformas informáticas já implementadas, serão desenvolvidas um conjunto de ferramentas, nomeadamente:

| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|--|---------------------|
| Plataforma da mobilidade, transversal a todos os programas de mobilidade nacionais e internacionais, nomeadamente <i>Erasmus</i> , <i>Santander</i> luso-brasileiras e ibero-americanas, em que Coordenadores Departamentais, Coordenador Institucional, GPRI e estudantes processam e acompanham <i>online</i> todo o processo de mobilidade, para estudantes <i>IN</i> , complementando a plataforma para estudantes <i>OUT</i> desenvolvida no ano anterior | Até maio de 2013 |
| Plataforma de candidatura/seriação a Unidades Curriculares por extensão | Até agosto de 2013 |
| Desenvolvimento de aplicação para dispositivos portáteis (telemóvel e <i>tablets</i>) com interface balcão virtual | Até março de 2013 |

Para além do desenvolvimento das plataformas referidas, será feita uma revisão às Regras Gerais de Avaliação e Conhecimentos e Normas Gerais Referentes a Atos Administrativos, vigentes na UBI, bem como será proposto o Regulamento de Estatutos Especiais para estudantes da UBI, bem como o Regulamento da Prática de Ensino Supervisionada.

desenvolvendo uma atividade que se pretende mais atuante e que resulta não só pela ação do serviço responsável por esta área – Gabinete de Saídas Profissionais – mas também pelo reconhecimento de competências distintivas que é assegurada pela Universidade aos seus alunos.

São ações a implementar no decurso de 2013:

No contexto do apoio aos alunos após a conclusão dos respetivos ciclos formativos, a UBI vem

| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|---|--------------------------|
| Promover a apresentação de Grandes Empresas na UBI, incluindo a divulgação dos respetivos processos de recrutamento | Março a junho de 2013 |
| Implementação do Programa <i>Leonardo Da Vinci</i> , com a promoção de estágios internacionais para alunos | Março a setembro de 2013 |
| Contactos com empresas, alunos e elaboração de protocolos de estágios | Todo o ano |
| Gestão da Base de Dados e <i>mailing-list</i> do Gabinete de Saídas Profissionais | Todo o ano |
| Monitorização da qualidade dos estágios através da implementação de inquéritos | Todo o ano |
| Gestão do Programa Ciência Viva na UBI | Junho de 2013 |



5.4.2 - GESTÃO DA ATIVIDADE

Compreende a gestão das atividades de suporte assegurada pelos Serviços com a atribuição de dar suporte às atividades primárias da Universidade. Compete-lhes contribuir para que a docência e a investigação realizem os seus objetivos com eficácia, através duma gestão eficiente dos recursos disponibilizados aos utilizadores em instalações, capital humano, equipamentos e outros bens ou consumíveis.

Igualmente garantem a fluidez eficiente da informação e dos suportes a toda a atividade, tecnológicos ou de processamento manual, bem como o correto relato contabilístico e orçamental da sua atividade, não só para dar suporte à governação da UBI mas também dar resposta às exigências legais de ordem governamental.

No exercício de 2013 são principais objetivos a adoção de novas metodologias que otimizem a atividade pela inovação dos métodos e suportes utilizados; assegurar a melhoria continua das atividades e tarefas de cada processo; melhorar as condições de utilização dos recursos existentes; incrementar os níveis de realização profissional do capital humano.

Será determinante a produção de informação de suporte à administração da Universidade e à ati-

vidade de cada serviço até ao nível mais elementar da organização, através da implementação de processos de mensuração da performance por forma a que, atempadamente, seja verificada a satisfação dos objetivos fixados e processadas as melhorias corretivas adequadas.

É determinante a intervenção ao nível de cada processo, atividade e tarefa. Estas compreendem o envolvimento dos recursos existentes na organização: pessoas, tecnologias, materiais, equipamentos, consumíveis e tempo. No decurso da sua continuada execução as tarefas transformam-se complicando a sua execução, criando mais necessidades de recursos, resultando em maior burocracia, maior redundância e um maior consumo dos recursos.

Por esse facto é necessário que as organizações visitem com frequência a execução dos seus processos e revejam de forma sistemática e continuada as tarefas que são executadas, os recursos que estas utilizam e o tempo que consomem. Isso é igualmente assegurado, em termos de verificação sistemática, através da fixação de métricas de controle que permitam avaliar os desvios e grau de cumprimento dos objetivos fixados.



Assim, compete à administração atuar em três níveis de intervenção:

1. Ao nível do exercício corrente das atividades que são competência dos serviços de suporte;
2. Em termos da execução e aplicação das ações e medidas quer de âmbito estratégico quer de âmbito executivo que se enquadrem com o desenvolvimento do Plano 2020;
3. Ao nível da implementação dos suportes e recursos que garantam uma gestão

de processos centrada na eficiência, na eficácia e focalizada no cliente, por forma a dar suporte às decisões superiores de orientação da Universidade pelo Reitor e Órgãos de gestão bem como dar cobertura a docência, investigação e transferência de conhecimentos à comunidade.

As ações que são objetivo desenvolver no decurso de 2013, podendo em alguns casos a sua conclusão estar desde já prevista para exercícios posteriores:

| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|---|-------------------------------|
| Desenvolvimento do Projeto <i>GESPUBI</i> – Redefinição e reorientação dos processos de suporte | Todo o ano |
| Elaboração e implementação de metodologia de mensuração da performance da atividade por forma a assegurar a análise sistemática e continuada da execução e grau de cumprimento dos objetivos fixados em cada processo e para cada colaborador | Todo o ano |
| Implementação do Plano 2020 de Desenvolvimento Estratégico UBI a assegurar ao nível de cada unidade básica das ações que se propõe a realizar durante um exercício económico 2013 | Até maio de 2013 |
| Definição das orientações estratégicas e do plano ao nível tático relativos ao exercício de 2014 | Entre junho e outubro de 2013 |
| Preparação e apresentação de candidatura no âmbito do SAMA3, tendo como objeto a redefinição, modernização, simplificação e automação dos processos de suporte na Universidade, bem como as metodologias de mensuração da performance | Até março de 2013 |
| Coordenar e participar na preparação da candidatura do Projeto “Plataforma de Serviços de <i>eBusiness</i> ”, no âmbito das candidaturas a Sistemas de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico | Até março de 2013 |
| Coordenar e desenvolver o projeto “Plataforma de Serviços <i>eBusiness</i> ” a desenvolver em parceria com a PT Comunicações e <i>Tibness</i> Consultores Associados | Abril a dezembro de 2013 |
| Aprofundamento do modelo de contabilidade analítica no sentido de incrementar o nível de informação recolhida e tratada, a suportar no modelo “Atividade Baseada em Custeio” | Até julho de 2013 |
| Redefinição da organização do plano de contas e suporte tecnológico de contabilização visando a certificação do mesmo de acordo com os requisitos da Direção Geral do Orçamento e Administração Tributária | Até setembro de 2013 |

| | |
|--|------------------------------|
| Desenvolvimento de aplicação e metodologia de emissão de faturas em cumprimento das obrigações declarativas requeridas pela Administração Tributária sobre emissão de faturas, registo e informação das operações sujeitas a IVA ou isentas do mesmo | Até fevereiro de 2013 |
| Reorientação da gestão de compras e construção de recurso tecnológico que dê suporte ao cumprimento das normas sobre contratos públicos e introduzindo competências em termos de <i>procurement</i> , negociação agregação e centralização do processo | Abril a julho de 2013 |
| Organização do modelo de gestão de <i>stocks</i> orientada para a centralização dos produtos retidos em armazém para consumo e construção de aplicação para dar suporte a esta atividade | Setembro a dezembro |
| Criação do Portal UBI – Projeto “UBIQUITAS” - visando assegurar a centralização de todas as fontes de procedimentos e processos dentro da universidade, bem como repositório único dos canais de comunicação <i>Web</i> existentes na Universidade | Fevereiro a dezembro de 2013 |
| Criação base dados com informação normativa centralizando toda a informação normativa interna ou externa que assegura acesso ágil e eficaz dos utilizadores | Setembro a dezembro de 2013 |
| Implementar um modelo de gestão do capital humano tendo em vista o incremento da motivação do pessoal através da sua realização pessoal e profissional. Assegurar o tratamento de informação no quadro de gestão e pessoas com suporte suportado nos princípios do <i>Human Performance Technology</i> | Todo o ano |

Será igualmente assegurada a participação em atividades nos seguintes contextos:

- Otimização do processo interno de gestão de qualidade como parte integrante do modelo de gestão BPM;
- Construção de uma unidade de suporte e gestão do empreendedorismo com aplicação a nível interno e externo, nomeadamente no apoio à incubação de novas ideias, bem como numa perspetiva de desenvolvimento de novas empresas e de apoio a entidades externas na área de gestão empresarial que se encontrem em fase de arranque ou desenvolvimento de novos projetos;
- Implementação de uma unidade de prestação de serviços de formação

- profissional, continuando a assegurar a formação interna mas sendo esta igualmente focalizada numa perspetiva de intervenção junto de entidades externas, devendo para este efeito elaborar e apresentar candidaturas no âmbito dos apoios da UE que suportem estas intervenções;
- Coprodução de projetos com entidades privadas, no contexto I&D ou outros, nomeadamente quando inclua candidaturas a incentivos da UE, quando os mesmos requirem o estudo e preparação de conteúdos de ordem económico-financeira ou a aplicação de metodologias de gestão empresarial.



5.4.3 - QUALIDADE NAS ATIVIDADES DE SUPORTE

A qualidade nos serviços de apoio deverá transformar-se numa função na Organização, focalizando-se no suporte ao cumprimento da Missão que é propósito da UBI. A proposta para o presente exercício, mas que não se restringe unicamente a este período de tempo, é que a gestão da qualidade assegure na sua ação e intervenção na Universidade os seguintes objetivos:

- Melhorar o entendimento das necessidades dos seus utentes e clientes para cumprir os objetivos da Universidade;
- Otimizar de forma continuada os processos com recurso a melhorias interrelacionais e multifuncionais;
- Alargar o sistema de qualidade a toda a Universidade por forma a assegurar o controlo sistemático dos processos suportados nos fatores críticos de sucesso à satisfação da missão da UBI;
- Ampliar a função de garantia de qualidade por forma a incluir competências de auditorias de diferentes géneros dirigidas às atividades de suporte;
- Desenvolver as competências dos colaboradores visando uma cultura de qualidade e compreensão da criação de valor resultante da sua plena aplicação;

- Formar os colaboradores em garantia e controlo dos processos, em melhoria contínua e não exclusivamente no estrito cumprimento burocrático das atribuições funcionais.

Tendo em vista a satisfação destas orientações, serão implementadas como ações no decurso do período a que se refere este plano de atividades:



| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|---|-----------------------------|
| Integração do sistema de gestão da qualidade no Gabinete de Qualidade e definição das suas atribuições como garante da gestão de qualidade dos serviços de suporte na UBI | Até março de 2013 |
| Definição do modelo de intervenção contínua da gestão de qualidade nos serviços onde se encontra implementado | Até maio de 2013 |
| Implementação e consecução das atividades estabelecidas como garante da gestão contínua da qualidade nos serviços de suporte | Maior a julho de 2013 |
| Implementação do modelo definitivo de HACCP nos locais onde a sua prática seja obrigatória | Até dezembro de 2013 |
| Definição das métricas de avaliação sistemática e contínua da execução das ações estabelecidas pela norma ISO 9001:2008 e as relativas ao HACCP, bem como definição dos processos de recolha, tratamento e divulgação da informação | Maior a junho de 2013 |
| Formação dos colaboradores que integram as unidades e subunidades onde se encontra implementada a norma ISO 9001:2008 e HACCP | Todo o ano |
| Criação e implementação de ações de comunicação e formação que garantam a adoção de uma cultura organizacional focada na qualidade | Todo o ano |
| Estudo e preparação da aplicação da norma ISO 9001:2008 às unidades e subunidades onde a mesma ainda não se encontra em aplicação, nomeadamente secretariados de faculdades e Reitoria, tendo em vista a sua implementação em 2014 | Setembro a dezembro de 2013 |

Deverá ser igualmente assegurado o desenvolvimento da gestão da qualidade no sentido de ser otimizado o respetivo processo interno, garantindo a execução de forma sustentada e continuada por todas as unidades que estão no âmbito de aplicação da ISO9001 na UBI, bem como

ampliar às áreas ainda não cobertas pela norma, nomeadamente Secretariados e Departamentos das Faculdades, Gabinete de Comunicação e Imagem, Serviços Auxiliares, Gabinetes de Apoio à Reitoria e Serviços Gráficos.

5.4.4 - SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social, na perspetiva das entidades não lucrativas, onde se integra a UBI, têm como objetivo a procura simultânea do desenvolvimento sustentável e equilíbrio financeiro a par do progresso e equidade social e respeito pelo meio ambiente, de modo a gerar valor para os seus utilizadores, clientes, colaboradores, parceiros e sociedade em geral.

O desenvolvimento sustentável posiciona-se a um nível global, intergovernamental e institucional, enquanto que a responsabilidade social está ao nível das organizações enquadrando a respetiva contribuição para a sustentabilidade.

Compete à UBI, sempre que age no sentido da tomada de decisões de gestão, assegurar o interesse das partes interessadas na organização e atuar eticamente. Os pilares fundamentais são: o social, que será o mais relevante no futuro para o sucesso da organização, o ambiental e o económico.

Um programa de responsabilidade social ou gestão ambiental na UBI pode melhorar o desempenho global da organização através da compreensão das necessidades da comunida-

de e incremento da sua satisfação; igualmente compreender as necessidades dos seus colaboradores e trabalhar para a sua satisfação.

Como programas podem-se considerar os de saúde e segurança no trabalho, os de melhoria da qualidade bem como de códigos de conduta ética, de atividades de proteção ambiental e ecoeficiência, sendo ainda de considerar a não discriminação e igualdade.

Seguindo os referenciais da RS dos quais se destacam: *NP 4460 – Ética nas Organizações; SA 8000 – Responsabilidade Social; NP 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social; ISO 26000 – Linhas de Orientação da Responsabilidade Social*, será adequado que a Universidade assuma um papel mais interventivo nesta matéria como forma de incrementar a satisfação dos seus utilizadores, clientes e colaboradores, para o que se apontam como ações a desenvolver:



| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|---|-----------------------------|
| Nomear uma comissão que deve executar o estudo de suporte ao lançamento de um programa de Responsabilidade Social enquadrada com o Plano 2020, bem como à elaboração de proposta sobre a sua atribuição na estrutura organizacional | Até julho de 2013 |
| Constituir uma unidade responsável pela gestão da Responsabilidade Social e Sustentabilidade e a execução do respetivo Programa ou atribuir essa competência a uma unidades já existente | Julho de 2013 |
| Iniciar o processo de certificações na qualidade em Gestão ambiental (ISO 14001), Responsabilidade Social e Sustentabilidade (ISO 26000), Gestão da Energia (ISO 15001) e Segurança na Informação (ISO 27001) | Julho a dezembro de 2013 |
| Avaliar o grau de satisfação das partes interessadas na condição atual de gestão associada à responsabilidade social | Setembro a dezembro de 2013 |
| Estabelecer as métricas de mensuração de acompanhamento contínuo da evolução do grau de satisfação na medida da criação e implementação dum programa de responsabilidade social | Julho a setembro de 2013 |
| Incrementar as ações já iniciadas no âmbito da eficiência energética | Todo o ano |





5.4.5 - COMUNICAÇÃO E MARKETING

O *marketing* na Universidade, nomeadamente a comunicação, é uma das áreas importantes de suporte da sua atividade pela ação que assegura em termos de incremento da sua notoriedade no contexto da comunidade em geral e dos segmentos alvo a que se dirige, em particular.

Todos os temas que tenham a capacidade de atrair a atenção das potenciais entidades que poderão estabelecer relações com a UBI, estudantes, entidades empresariais, outras instituições de formação superior e a comunidade em geral, devem ser comunicados e divulgados o mais profusamente possível para atingir um universo significativo destas entidades.

Destaca-se o trabalho que tem sido feito pelo Gabinete de Comunicação e Imagem em termos de comunicação interna que tem assegurado o pleno conhecimento da comunidade académica das matérias de interesse geral bem como das que respeitem e/ou afetem cada um dos elementos que constitui esta comunidade. São exemplo a divulgação através da “*Ubinforma*” bem como a constante divulgação por email de informações pertinentes e que permitem

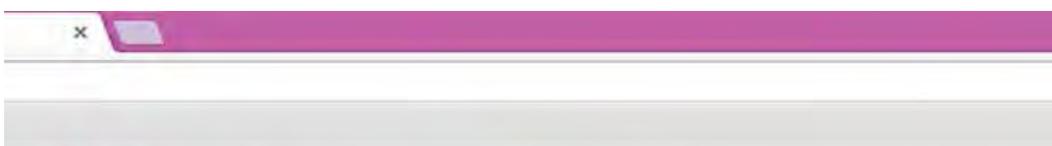
assegurar uma efetiva participação de cada colaborador, docente ou não docente, na vida da Universidade.

Para o exercício de 2013 a nossa intervenção estará igualmente focalizada na comunicação interna, mas com um reforço significativo em termos da comunicação externa tendo em vista a realização dos objetivos atrás referidos e que culminam com uma maior intervenção no incremento do reconhecimento da Universidade.

Para além da execução das ações que visam a satisfação deste objetivo, cita-se a importância da comunicação por via da *Web* com destaque para a implementação de medidas que facilitem o acesso e partilha de toda a informação relativa à UBI e que se encontra dispersa em diversos sítios da internet, com a criação de um portal que assegure uma fonte única de partilha de informação quer para a comunidade académica através de uma intranet, quer para os *stackholders* e comunidade em geral através de uma *extranet* e *internet*.

De seguida detalha-se as ações a implementar no decurso de 2013:

| AÇÃO | PERIODO DE EXECUÇÃO |
|--|--------------------------|
| Promover os Dias da UBI, 2 dias dirigidos a públicos distintos, um focado no público em geral e outro para alunos dos 10º aos 12º anos, em que se promovem visitas guiadas pelos vários departamentos e estruturas da UBI | Fevereiro de 2013 |
| Promover a apresentação da nova imagem da página <i>Web</i> da UBI | Fevereiro de 2013 |
| Implementação dos micro-sites e formação dos responsáveis departamentais pelos mesmos | Janeiro a junho de 2013 |
| Organização do Evento do Aniversário da UBI | Abril 2013 |
| Promover o evento <i>UBIWelcome</i> , especificamente destinado a captar a atenção dos melhores alunos do 12º Ano das escolas da região da Beira Interior, trazendo-os à UBI para uma série de seminários, aulas abertas, visitas e atividades de ar livre | Maio de 2013 |
| <i>Clipping</i> e sua análise | Todo o ano |
| Campanhas de promoção publicitária para a captação de alunos | Março a julho de 2013 |
| Presenças em Feiras, Certames e Escolas para a captação de alunos | Janeiro a julho de 2013 |
| Apoio a atividades da UBI em Design | Todo o ano |
| Apoio a atividades da UBI em Comunicação e Protocolo | Todo o ano |
| Gestão do Concurso de Atividades Extracurriculares | Março a novembro de 2013 |
| Autoria da Newsletter semanal <i>UBIinforma</i> | Todo o ano |
| Notas de Imprensa e contacto com os Órgãos de Comunicação Social | Todo o ano |



ubiinforma newsletter | universidade da beira interior

ed. 343 | 9 a 15 março 2013

emdestaque

agendaubi

UBI ganha ECTS Label

ECTS Label
2012 — 2015
Awarded by the European Commission to
Universidade da Beira Interior