



PLANO DE AÇÃO 2021-2024

Proposta do Reitor ao

Conselho Geral

Setembro 2021

Índice

Introdução	4
1. A Visão para o mandato: PARA QUE fazemos.....	7
(+) Sustentabilidade	8
(+) Empreendedorismo	10
(+) Reforço do crescimento	11
(+) Valorização das pessoas e do conhecimento	12
(+) Inovação.....	14
(+) Requalificação e rejuvenescimento das estruturas	15
2. O QUE faremos.....	18
2.1. Ensino - Disseminar com qualidade a evolução do conhecimento	19
2.2 Investigação - Realizar uma atividade científica competitiva e fortalecer o apoio às estruturas de investigação.....	22
2.3 Transferência de conhecimento – Potenciar e consolidar os processos de transferência do conhecimento	26
2.4 Promoção da Cultura - Promover os valores universitários através da projeção da cultura.....	29
2.5 Responsabilidade social - Consolidar as práticas da responsabilidade social	30
2.6 Cooperação com a sociedade e o território - Cooperar e influenciar o território e a sociedade onde nos inserimos.....	33
2.7 Metas mais relevantes a atingir no âmbito da criação, disseminação e transferência de conhecimento	36
3. COM QUEM faremos	40
3.1 Docentes – Reconhecer o seu compromisso e fomentar a sua motivação	41
3.2 Investigadores – Criar confiança e estimular a sua criatividade.....	44

3.3 Funcionários - Reconhecer a sua importância e fomentar o seu profissionalismo	47
3.4 Estudantes – Formar pessoas para liderar e contribuir para o progresso da sociedade	50
3.5 Alumni - Estimular uma ligação de compromisso permanente com a sua universidade	53
3.6 Campus Universitário e atenção à comunidade das pessoas - Identificar a UBI como uma organização saudável	55
3.7 Metas mais relevantes a alcançar no âmbito da comunidade de pessoas da UBI	58
4. COMO faremos	60
4.1 Modelo de organização e gestão - Estimular uma cultura de qualidade e o planeamento estratégico	61
4.2 Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ) - Implementar um sistema de qualidade total aplicado a todas as áreas da missão da universidade	65
4.3 Património e equipamento – Manter, requalificar e modernizar património e equipamento	68
4.4 Universidade digital - Colocar a tecnologia digital ao serviço do utilizador ..	69
4.5 Internacionalização - Trabalhar para projetar a UBI como uma universidade universal	72
4.6 Comunicação e projeção institucional - Projetar a imagem e reforçar a marca UBI	75
4.7 Metas mais relevantes a alcançar no âmbito dos processos, estrutura e projeção da UBI.....	76
Conclusão	80

Introdução

Apresenta-se neste documento o Plano de Ação para o quadriénio do mandato do Reitor (2021-2024), bem como as linhas gerais de orientação da Universidade nos planos científico e pedagógico, tal como disposto nas alíneas i) e ii) do n.º 1 do artigo 25º dos Estatutos da Universidade da Beira Interior e na alínea a) do n.º 1 do artigo 92º do RJIES.

Este documento assenta, necessariamente, no programa de candidatura do Reitor e inclui ainda linhas de ação nos planos organizativo e patrimonial. O mandato reitoral iniciou-se em 8 de junho de 2021 e, por isso, algumas das propostas de ação incluídas no presente Plano refletem a transição de mandatos, desde logo decorrente do trabalho em curso ou programado à data de início de funções.

Sendo um Plano para quatro anos é, no entanto, fundamental enquadrá-lo num horizonte mais vasto, numa perspetiva de longo prazo tomando em consideração as referências da Estratégia Portugal 2030 e do Horizonte 2030 Europeu, que se constituem como um marco estratégico intermédio dessa projeção. Note-se, por isso, que a Visão de desenvolvimento para a Universidade da Beira Interior deverá ser complementada e alargada com a proposta de Plano Estratégico da Universidade para 2020-2030, em preparação, a qual incluirá os contributos da comunidade Ubiana, nomeadamente, os contributos dos órgãos de gestão das Faculdades e dos serviços autónomos, dos docentes, dos investigadores, dos técnicos e dos estudantes, refletindo a cultura de proximidade, envolvimento e compromisso proposta no programa do Reitor. O Plano de Ação que aqui se propõe deverá, por isso, ser revisto e ajustado, se necessário, à luz da trajetória de convergência europeia das opções estratégicas do Governo para o Ensino Superior e de crescimento que o Plano Estratégico irá propor.

Um Plano de ação é um projeto de desenvolvimento, que organiza sob uma determinada perspetiva, um conjunto de eixos, dimensões, objetivos e medidas, definindo um caminho a seguir, com base naquilo que hoje se conhece. Sabemos que vivemos tempos turbulentos e com elevado grau de imprevisibilidade, em que fatores externos e incontrolláveis influenciam o desenvolvimento das universidades. Teremos de saber reagir com coragem, determinação, criatividade, flexibilidade e espírito empreendedor

para enfrentar e ultrapassar os desafios que se nos vão colocar ao longo dos próximos quatro anos.

Em qualquer organização, também na universidade, as pessoas constituem o elemento mais decisivo. Acreditamos que, com o empenho, esforço, dedicação e entusiasmo de todos, conseguiremos executar com sucesso as ideias plasmadas neste plano, apesar dos tempos difíceis que atravessamos.

A UBI atingiu um nível de prestígio, qualidade e competência pedagógica e científica que a coloca entre as melhores universidades portuguesas e com uma forte presença internacional. O ponto de partida é um património valioso e uma instituição viva, capaz de enfrentar as próximas décadas num caminho de afirmação e maturidade.

As realizações do passado são motivo de satisfação e orgulho, mas é necessário continuar a fazer mais e melhor. Nos próximos anos, a UBI tem desafios novos e importantes pela frente. Pretende-se com o presente Plano de Ação, a partir das diferenças que a singularizam, tornar a UBI numa universidade ainda mais global, mas com forte pensamento local, exercendo funções fundamentais na região e no mundo: no ensino, na investigação e criação de conhecimento, na transferência de tecnologia, na cultura, na liderança da inovação, no estímulo ao empreendedorismo, na defesa da igualdade, da diversidade e da solidariedade e na assunção de uma conseqüente consciência da responsabilidade social e ambiental.

O desenvolvimento deste plano obedeceu a uma estratégia pensada em torno de áreas ou dimensões de atuação, objetivos e ações que permitem concretizar os propósitos centrais dessa atuação. i.e., **para que fazemos**, resumidos no acrónimo **SERVIR (+)**. As três grandes áreas ou dimensões de atuação propostas - **O que fazemos; Com quem Fazemos; Como fazemos** – desdobram-se em 18 eixos de intervenção. Nos eixos de intervenção são definidos 56 objetivos que se traduzem em ações a desenvolver ao longo do mandato.

No quadro seguinte apresentam-se as seis dimensões do Acrónimo **SERVIR (+)** e a sua relação com as grandes áreas de atuação.

Para quê Áreas de atuação	SERVIR (+).					
	+ sustentabilidade	+ empreendedorismo	+ reforçar o crescimento	+ valorização	+ inovação	+ requalificação
O que						
Ensino						
Investigação						
Transferência de conhecimento						
Promoção da cultura						
Responsabilidade social						
Cooperação com a sociedade e o território						
Com quem						
Docentes						
Investigadores						
Funcionários						
Estudantes						
Alumni						
Campus						
Como						
Modelo de organização						
Qualidade						
Património e equipamentos						
U. Digital						
Internacionalização						
Comunicação e projeção						

1. A Visão para o mandato: PARA QUE fazemos

Queremos uma universidade para **SERVIR(+)** a sociedade

É uma realidade insofismável que a UBI é uma instituição fundamental e indispensável na cidade da Covilhã, onde se encontra sediada, assim como em todos os concelhos vizinhos, e toda a região da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela. Não é difícil antecipar que o conhecimento assumirá cada vez maior importância em todas as sociedades. Cabe à Universidade fazer desse conhecimento uma peça essencial na diminuição das desigualdades, no encontro de soluções inovadoras para os problemas e na construção de sociedades qualitativamente mais democráticas e inclusivas.



A nossa ambição é construir uma Universidade: que seja o resultado do trabalho apaixonado do coletivo, com vista a manter a UBI como instituição atrativa e de referência, ao serviço da cidade, da região, do país e do mundo e,

dessa forma, aumentar e consolidar os créditos e o prestígio que a UBI já alcançou; que se afirme como espaço de participação de todos/as, onde haja o culto da excelência universitária e do rigor académico; onde os valores da liberdade, da criatividade, da equidade, da inclusão, do diálogo e do respeito sejam estimados como algo precioso e fundamental.

Em suma, ambicionamos:

(+)Sustentabilidade (Contribuição da universidade para a criação de um futuro mais sustentável, com alinhamento com os objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030);

(+)Empreendedorismo (Mobilizar os recursos e capacidades na criação de uma cultura empreendedora);

(+)Reforço do crescimento (Construir oportunidades de crescimento);

(+)Valorização das pessoas e do conhecimento (Distinguir, destacar e promover as pessoas, dar valor àquilo que se cria);

(+)Inovação (Diferenciar estrategicamente a universidade);

**(+) Requalificação e
rejuvenescimento das estruturas**

(Requalificar, crescendo em

modernidade e qualidade, rejuvenescer os recursos humanos).

(+) Sustentabilidade**Contribuição da Universidade para a criação de um futuro mais sustentável, com alinhamento e compromisso com os ODS e a Agenda 2030**

A sustentabilidade é a tradução concreta do princípio ético da responsabilidade. Somos responsáveis por aquilo que fizemos no passado; mas somo-lo, sobretudo, pelas escolhas que fazemos ou não fazemos, no presente, e pelas consequências que tais escolhas ou omissões vão ter no futuro dos nossos filhos e netos. Sabemos hoje melhor do que nunca que os recursos são finitos e os sistemas vivos muito frágeis. Ser a favor da sustentabilidade é, hoje, perfilhar um estado de consciência civilizacional, segundo o qual as nossas práticas e os nossos modos de vida não podem nem devem impossibilitar a vida humana das gerações vindouras. Este é um grande desafio que se coloca hoje às nossas sociedades. E que se impõe especialmente às universidades, porque não pode haver ciência sem consciência.

As universidades têm um papel fundamental quer no fomento dessa consciência quer na implementação de práticas concretas de desenvolvimento sustentável, através das suas políticas e práticas ambientais, sociais, económicas

e culturais. A UBI tem a obrigação de desenvolver esforços para ajudar a criar um futuro mais sustentável, seja na educação que proporciona, seja pelo exemplo que dá, seja ainda pelos impactos que a sua ação tem em esferas mais alargadas da nossa vida coletiva.

A sustentabilidade e a responsabilidade social representam atitudes, comportamentos e ações transversais a toda a instituição, contribuindo claramente para elevar os níveis de desenvolvimento locais e globais. A UBI vem atuando e deverá continuar a atuar neste âmbito em duas dimensões que se destacam pela sua relevância e pela sua emergência no contexto atual: o ambiente e a ação climática.

A preocupação com o ambiente e a ação climática tem sido assumida pela UBI, com a ambição de contribuir para atingir a neutralidade carbónica até 2030, através do desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade ambiental e da consciencialização da comunidade para o impacto da mudança de comportamentos no combate às

alterações climáticas. Mais especificamente, isto implica que a UBI deve formar os seus estudantes para a necessidade de um desenvolvimento integral e sustentável, incluindo práticas e iniciativas de desenvolvimento sustentável em todos os aspetos do ensino, da investigação e dos serviços.

Sustentabilidade é também a UBI não permitir que um aluno sequer tenha de abandonar o ensino superior por falta de recursos financeiros, algo intimamente relacionado com a razão de existir da instituição. «Sustentabilidade» é igualmente, nos limites do possível, não permitir que nenhum professor, de modo especial os professores convidados, tenha de procurar outra universidade para entrar ou progredir na carreira. Falamos aqui da nossa «massa cinzenta», que de modo nenhum podemos desperdiçar. Podemos e devemos, pois, fazer ainda mais.

A universidade deve preocupar-se com a inclusão de todos os seus membros, não dando lugar a qualquer tipo de discriminação. Assim, no âmbito da cidadania, igualdade e inclusão, a UBI promoverá a cidadania ativa e esclarecida, socialmente responsável e inclusiva, preservando o direito a ter direitos, no respeito pela dignidade, pela igualdade e pelo direito à diferença, para que todos/as possam atingir o seu

potencial, numa construção coletiva de objetivos e desafios comuns.

A universidade tem a responsabilidade de preparar as novas gerações para os desafios científicos, tecnológicos e profissionais. E, ainda, de as dotar de ferramentas de cidadania para um mundo de trabalho e de consumo cada vez mais globalizado e, também por isso, com maiores desafios sociais. A UBI deve proporcionar oportunidades inclusivas e equitativas no acesso à educação, promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida e estimular um pensamento crítico e interdisciplinar que planeie um futuro mais sustentável. Simultaneamente, de acordo com os princípios desse mesmo desenvolvimento sustentável, nas suas atividades de investigação deve trabalhar a resolução de problemas concretos enfrentados pela sociedade global.

A sustentabilidade da UBI deve também passar pela preocupação com o ambiente interno de estudo e de trabalho que proporciona aos seus estudantes e colaboradores, tendo sempre em vista os objetivos de qualidade de vida e do melhor desempenho profissional. Tal implica um redesenho da organização no sentido de incluir e aprofundar práticas concretas de desenvolvimento

sustentável, não só internamente, como na articulação com a comunidade envolvente e a sociedade no geral.

(+) Empreendedorismo

Mobilizar os recursos e capacidades na criação de uma cultura empreendedora

A universidade e as suas múltiplas redes colaborativas constituem uma organização complexa onde o empreendedorismo, como um processo, pode promover mudanças e estimular o desenvolvimento de competências na comunidade que melhorem a capacidade de reconhecer e agir de acordo com as oportunidades. Neste contexto, a universidade como agente transformacional tem um papel dinamizador capaz de intervir ativamente na sociedade, procurando dar respostas às necessidades sociais e económicas, respondendo aos desafios da sustentabilidade.

Nesta perspetiva a universidade deve assumir um papel fundamental no desenvolvimento dos ecossistemas empreendedores, promovendo a capacidade empreendedora ancorada nas interações, colaborações e redes entre empresas, indústrias e regiões. Para além disso, fomentando a empregabilidade dos graduados,

facilita-se a mobilidade social e contribui-se para o desenvolvimento local, regional e nacional, nomeadamente através do estímulo à criação de empresas, *start-ups* e *spinoffs* inovadoras, baseadas na criação de conhecimento potenciado pela universidade.

O desejado crescimento sustentável da universidade dependerá da extensão em que ela deseje e saiba incorporar, no seu funcionamento e desenvolvimento, os princípios de eficiência e eficácia. O conhecimento científico nesta área tem vindo a demonstrar que a universidade empreendedora é mais eficiente, pois consegue mobilizar para o desenvolvimento interno os seus recursos e capacidades dinâmicas, permitindo-lhe incorporar práticas criativas e inovadoras capazes de dar resposta aos desafios da sociedade de conhecimento. A universidade empreendedora é também mais eficaz, pois num contexto externo atua como

um *spill over* (boa influência, extravasar positivo) do desenvolvimento económico e social de uma região ou país, com impacto evidente na melhoria da sua sustentabilidade, possibilitando dar resposta contínua às legítimas expectativas da sua comunidade.

Uma liderança robusta e uma política de governação estratégica são cruciais para o desenvolvimento de uma universidade

(+) Reforço do crescimento

Construir oportunidades de crescimento

Em consequência de uma crise, há sempre a rutura de modelos antigos e o surgimento de coisas novas. Isto não é novidade na gestão das organizações. Já em 1972, Larry Greiner escreveu na *Harvard Business Review* que todas as organizações passam por momentos de evolução e momentos de revolução. As lições ensinam que não são as organizações maiores que engolem as mais pequenas. São as mais ágeis, as mais flexíveis e as mais determinadas que superam as mais lentas pela sua capacidade de adaptação a situações disruptivas.

A evolução não é um mecanismo automático; é uma competição pela sobrevivência. Para avançar, a UBI teve o engenho e a capacidade de atrair uma comunidade de pessoas talentosas, que trabalham construtivamente entre si e

e cultura empreendedoras. Deste modo, o compromisso com o presente Plano de Ação é trabalhar para que a UBI seja uma organização em permanente aprendizagem, capaz de responder continuamente aos novos desafios e atingir os padrões de excelência e competitividade no panorama do ensino superior nacional e internacional.

com os alunos, nos vários graus de ensino, a fim de criar, disseminar e transferir conhecimentos na perspetiva de melhorar a nossa sociedade.

Quere-se e pretende-se fazer ainda melhor. Neste contexto trabalhar-se-á para conseguir o reconhecimento dos nossos professores, através das suas metodologias de ensino-aprendizagem, da excelência da investigação desenvolvida e da crescente interligação com a comunidade envolvente. Acima de tudo, pretendemos formar graduados que sejam excelentes profissionais reconhecidos pelo seu empenho e dedicação, sendo considerados entre os melhores do país, sem nunca descurar a vertente humana e relacional dessa formação.

A UBI não pode estagnar. É necessário que a UBI inove, evolua e crie oportunidades para crescer, independentemente ou apesar da conjuntura global que atravessamos. A UBI terá de adotar uma filosofia de gestão arrojada, assumindo riscos e trabalhando na melhoria contínua dos seus processos.

Inovação, criatividade e energia empreendedora serão fundamentais para levar a UBI a destacar-se entre as suas congéneres, sendo minha convicção que iremos chegar ao fim do meu mandato, em 2025, com uma UBI mais reforçada naqueles aspetos. A UBI será mais e melhor do que na atualidade, em qualquer que seja a dimensão considerada:

- Crescer em número de estudantes, através do reforço de alunos em cursos de 1º ciclo e crescimento efetivo do número de cursos e alunos de pós-graduação;

- Maior internacionalização da universidade, atraindo estudantes, investigadores e docentes de qualquer parte do mundo;
- Superior excelência na investigação, com reconhecimento internacional, fomentando a multidisciplinaridade na expectativa de criar conhecimento com impacto na ciência;
- Incremento da ligação às empresas e à sociedade na expectativa de ser um agente dinamizador de dinâmicas empresariais inovadoras com impacto na região e no país;
- Existência de uma comunidade de pessoas, colaborativa na criação e partilha de conhecimento, com consciência dos problemas socioambientais, com espírito crítico, capaz de liderar mudanças e apostada num futuro sustentável e inclusivo.

Reforçar o nosso crescimento é refrescar a Universidade.

(+) Valorização das pessoas e do conhecimento

Distinguir, destacar e promover as pessoas, dar valor àquilo que se cria

Valorizar é acrescentar valor. É criar mais-valias. É somar mais mérito ao mérito que já existe. Chegou a hora de a UBI se revalorizar mais. De distinguir e

destacar quem faz dela uma referência. De, em conjunto, trabalharmos para a valorização da instituição e das pessoas. Nunca o repetiremos suficientemente: a

UBI são as PESSOAS! São elas a riqueza e o alicerce da afirmação e do sucesso de qualquer instituição. Nas salas de aula, nos laboratórios, na gestão, nos projetos, nos serviços, nas estruturas de apoio: em cada rosto mostra-se a proximidade e a identidade concreta da UBI. Por isso, as pessoas têm de ver as suas aspirações mais valorizadas e mais reconhecidas. E porque é essencial preservar esta nossa marca distintiva e projetá-la no futuro, importa, e muito, de forma responsável, estabilizar e rejuvenescer os docentes e os funcionários. A manutenção da identidade e da cultura Ubiana depende disso.

A valorização integral de todos/as e de cada um/a dos membros da comunidade académica passará necessariamente pela promoção de um ambiente sadio, motivador, baseado em procedimentos transparentes e respeitadores dos interesses, das preocupações e das necessidades de todos/as, em todas as áreas. Para isso, contamos com o profissionalismo e a dedicação de quem constitui o corpo e alma da UBI.

Garantiremos que o trabalho desenvolvido alcança e é positivamente reconhecido pelos destinatários: os alunos e as suas famílias, as empresas, as entidades do sistema científico, a sociedade. A UBI é a nossa causa e a nossa casa. Juntos ‘capitalizaremos’ os

resultados da qualidade do ensino e da investigação. Todos os ‘ganhos’ serão devolvidos às PESSOAS.

Além disso, e considerando que as atuais tendências sustentam que os investimentos públicos em ciência devem gerar retorno para a universidade e para a sociedade, assim como para a economia do país, será importante valorizar mais os resultados da investigação, numa lógica de transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade. Naturalmente, tal deverá ter reflexos positivos na avaliação da universidade e das suas unidades de investigação. Também na UBI trabalharemos no sentido de rentabilizar mais os resultados da investigação desenvolvida, transformando-os em inovação com valor acrescentado para o mercado.

Sendo a valorização do conhecimento uma componente essencial da estratégia da Universidade, é essencial a contribuição, o reconhecimento e a valorização de todas as áreas do conhecimento, desde a investigação fundamental (*blue sky research*) às ciências aplicadas, todos/as são fundamentais – como pessoas e como investigadores – e devem ter à disposição os recursos necessários à prossecução dos seus objetivos.

(+) Inovação

Diferenciar estrategicamente a universidade

A inovação indica o processo de invenção, investigação e criação do novo. Tal é indissociável da missão própria do ensino superior. É verdade que, noutros contextos, a inovação costuma ser contraposta à tradição. Mas não é assim numa universidade que sabe de onde veio, onde está e para onde quer ir. Em meio universitário também há transmissão, naturalmente. Mas inovar significa ter os olhos postos mais no futuro que no passado, estar mais aberto ao novo, ao mais relevante, ao que mais valor terá, especialmente num quadro de crescente imprevisibilidade.

Num contexto de incerteza é indispensável elevar continuamente os padrões de ensino, investigação e transferência de conhecimento. Responder-lhe requer o desenvolvimento de um espírito inovador; solicita a ousadia de motivar pensamento “divergente e criativo”, como nos ensina a Psicologia, capaz de lidar com o imprevisto de forma original. É suposto que um ensino mais focado nas competências dos nossos estudantes lhes proporcione aquela formação mais objetiva e integral que, depois, lhes permitirá surfar o inesperado, aproveitando até os ventos contrários. Assim saberão responder

com imaginação aos múltiplos desafios da sociedade do conhecimento.

A inovação não pode ser uma prática isolada. Um projeto inovador é o que responde a uma necessidade organizacional de diferenciação estratégica. Esta é a meta; aquele o processo para a atingir. Uma universidade inovadora, como é a UBI, tem de pensar, sistematizar e executar conscientemente o seu projeto de desenvolvimento estratégico. Sabemos que o risco, a diferenciação, a diversificação, as expectativas, as contingências, mas também a confiança, a colaboração, a qualidade, o valor, são determinantes do processo inovador.

É uma constatação real: a dinâmica competitiva veio para ficar a todos os níveis. A UBI tem de assumir verdadeiramente a sua missão e o seu espírito próprio — qualificação de alto nível — focando-se no que faz de forma superior, enfatizando os aspetos que a diferenciam e procurando as melhores soluções para fazer das suas fraquezas forças. A Universidade tem de continuar a ser relevante para a sociedade através da criação de conhecimento, encontrando soluções para problemas complexos, procurando sempre a

melhor forma de criar e transmitir ciência, tecnologia, cultura, e de, nisso, inspirar os seus alunos e graduados.

Apesar de os processos de inovação serem complexos e imprevisíveis, devem ser encarados e geridos de forma a alcançar os melhores resultados para a universidade. Os resultados obtidos podem ser muito significativos. É possível conseguir ganhos de eficiência através da coordenação harmoniosa de recursos; é desejável encorajar o desenvolvimento de novas ideias e contribuir, deste modo, para alavancar o impacto presente e futuro da UBI. Urge

encontrar e implementar soluções ousadas para os desafios atualmente enfrentados pela universidade e pelas suas faculdades.

Em suma, uma cultura de inovação como aqui se apresenta e propõe deve ser projetada nas vertentes pedagógicas, científica, tecnológica, artística, cultural, social e ambiental e supõe o envolvimento de toda a comunidade académica; respeita a singularidade e o contributo original de cada um/a; incentiva o pensamento colaborativo quanto a oportunidades; valoriza todas as abordagens e soluções criativas.

(+) **Requalificação e rejuvenescimento das estruturas**

Requalificar, crescendo em modernidade e qualidade, rejuvenescer os recursos humanos

O ritmo vertiginoso da sociedade atual acelera processos, suscita valores efémeros e promove objetivos assaz voláteis. Perante isto, importa que a Universidade saiba manter o compasso certo e ponderado, queira ser guardiã do conhecimento veraz e validado, se pautar por valores íntegros e estáveis. Requalificar, isto é, voltar a qualificar intensamente o que já tem qualidade, tem muito a ver com isto.

Até ao presente, a UBI tem dado resposta adequada e eficiente aos

desafios que se lhe têm colocado, superando as dificuldades e ultrapassando os obstáculos com a garra que lhe é reconhecida. Perante uma sociedade de conhecimento cada vez mais versátil, mais mediatizada e marcadamente digital, será nosso propósito que a UBI aposte na requalificação e no rejuvenescimento. Neste contexto, é necessário requalificar/atuar em três dimensões básicas da infraestrutura universitária.

A primeira dimensão é a dos recursos humanos, que constituem a componente ativa: os docentes, os investigadores, os técnicos, os funcionários administrativos e de apoio. É fundamental o rejuvenescimento dos recursos humanos, promovendo o mérito e admitindo novos docentes para dar resposta quer às crescentes exigências colocadas pela oferta de novas áreas formativas, quer às exigências de reposição do corpo docente decorrentes das aposentações e das saídas. É fundamental reforçar e requalificar os recursos humanos dedicados às atividades de investigação e fornecer-lhes um enquadramento com uma carreira estável. No caso do pessoal não-docente, a política a assumir pela UBI deve visar igualmente a requalificação dos recursos existentes, bem como a entrada de novos funcionários. No geral, é fundamental pugnar pela implementação de um plano de formação que tenha em vista o reforço das capacidades técnicas, de atendimento e de apoio às atividades letivas e de investigação, bem como a capacitação necessária para o adequado apoio à governação interna.

A segunda dimensão é a requalificação do património e do equipamento, que constituem a componente passiva: edifícios, salas de aula, bibliotecas,

laboratórios, equipamento científico, técnico e informático, residências universitárias, pavilhões desportivos, museu, incubadora, infraestruturas de interface, etc., através da efetivação de candidaturas a fundos nacionais e comunitários de vários programas, no sentido de obter financiamentos para a sua manutenção e requalificação. Promoveremos a realização de novas empreitadas, aquisições de equipamentos e de tudo o que se mostrar necessário ao bom funcionamento da universidade, à qualidade do ambiente de trabalho e à prestação do melhor serviço aos estudantes e à comunidade.

A terceira componente de requalificação, apesar de intangível, é tão importante como aquelas duas: trata-se da cultura organizacional interna, bem como a cultura de ligação ao exterior, à sociedade, ao território. Para enfrentar com sucesso o futuro, a UBI terá de saber adaptar-se aos desafios da sociedade do conhecimento, com (+) eficiência e eficácia, fazendo (+) e melhor, construindo (+) valor.

Consideramos que a promoção da requalificação e do rejuvenescimento desencadearão o reforço da componente intangível, fortalecendo os valores da marca <UBI>, assim como a cultura de empenho, de brio, de rigor e trabalho interno. E ainda, desse modo, uma

maior e melhor ligação ao país, à sociedade e à região envolvente, que tem os olhos postos em nós.

2. O QUE faremos

Cumprir com a missão da universidade: criar, disseminar e transferir conhecimento

A UBI é uma instituição de ensino público que tem como missão desenvolver a formação plena dos seus estudantes, formando profissionais para responder às necessidades da sociedade, produzindo investigação de qualidade, respondendo aos desafios da sociedade e do território, potenciando a inovação, o empreendedorismo, a transferência de conhecimento, a cultura, e os valores humanistas, estéticos e artísticos, de forma socialmente responsável.



No futuro próximo, a UBI deverá reforçar o seu papel de instituição de referência com uma forte aposta em fatores diferenciadores do conhecimento, que possibilitem dar respostas às crescentes exigências da sociedade e aos desafios da economia digital, liderando processos de inovação

e transferência de conhecimento, contribuindo desse modo sobremaneira para o desenvolvimento social e económico da sua envolvente, bem como para o seu reconhecimento internacional.

Neste domínio, propõe-se atuar nas seguintes dimensões:

Ensino (Disseminar com qualidade a evolução do conhecimento);

Investigação (Realizar uma atividade científica competitiva e fortalecer o apoio às estruturas de investigação);

Transferência de conhecimento (Potenciar e consolidar os processos de transferência do conhecimento);

Promoção da Cultura (Promover os valores universitários através da projeção da cultura);

Responsabilidade social (Consolidar as práticas da responsabilidade social);

Cooperação com a sociedade e o território (Cooperar e influenciar o território e a sociedade onde nos inserimos).

2.1. Ensino - Disseminar com qualidade a evolução do conhecimento

A UBI, enquanto universidade pública, tem como vertente principal da sua missão a formação dos seus estudantes, preparando-os para serem pessoas livres, autónomas, capazes de tomar decisões racionais, de contribuir com qualidade para os desafios do mercado de trabalho, de assumir normas de conduta favorecendo o bem comum, os princípios da transparência e o respeito pela diversidade.

A formação dos estudantes é primordial na missão da UBI. Um dos desafios do UBI é a transformação da oferta pedagógica e da experiência universitária, com o objetivo de valorizar essa formação para as próximas décadas. Queremos uma universidade reconhecida por oferecer uma formação atualizada, que dá resposta à evolução científica e às exigências da sociedade; por procurar a melhoria constante da sua oferta educativa; por trabalhar na inovação dos métodos de ensino; por efetuar uma avaliação permanente dos docentes e da qualidade dos cursos que leciona.

Uma formação universitária de referência requer também abertura e versatilidade, fundamento da capacidade de adaptação a um mundo profissional e social cada vez mais

complexo e global. Esta é uma exigência do mercado de trabalho cada vez mais inconstante e que, nos dias de hoje, procura conhecimento, mas também, e muitas vezes o mais importante, competências como a comunicação, a capacidade de trabalho em equipa, a flexibilidade e, desde sempre, o sentido crítico, as quais devem ser trabalhadas e incluídas quer nos currículos dos cursos, quer nos objetivos e metodologias de ensino.

As premissas para um ensino de qualidade assentam numa transformação curricular e pedagógica inovadora, envolvendo a formação contínua dos professores, a incorporação das tecnologias de informação e comunicação na docência, a renovação contínua das práticas pedagógicas, a promoção da aprendizagem ao longo da vida, a introdução de atenção personalizada aos estudantes e o estímulo ao multilinguismo nas aulas com estudantes internacionais.

No contexto de mudança atual assistiremos a profundas alterações em várias áreas profissionais, o que exigirá da universidade uma adaptação constante dos seus cursos, nos vários

graus de ensino. Ampliar-se-á o espaço para as ofertas formativas ao longo da vida, permitindo que as pessoas enfrentem com sucesso os novos contextos. Por outro lado, é preciso ir além da mera transmissão de conhecimentos e de capacidades; urge estimular o exercício de novas

competências, de atitudes, de relacionamentos e de experiências. A questão que se nos coloca é: como podemos preparar e trazer (+) valor para a formação dos estudantes tendo em vista um futuro imprevisível e altamente volátil?

Objetivo 1 – Inovar nas metodologias de ensino

- Estimular o uso de novas tecnologias e metodologias de ensino e aprendizagem que sejam motivadoras e capazes de dar resposta às necessidades dos atuais estudantes.
- Desenvolver recursos para a auto-aprendizagem em diferentes formatos que permitam a acessibilidade universal aos conteúdos, e a autoavaliação diagnóstica.
- Implementar metodologias docentes baseadas em “*flipped classroom*”, de acordo com a qual as atividades de fazer e planificar são executadas fora do espaço de aula, enquanto as atividades de perguntar e mostrar são realizadas em sala de aula.
- Renovar a aprendizagem prática e de laboratório.
- Facilitar a utilização de material de estudo das aulas em dispositivos móveis.
- Estabelecer planos de formação contínua dos professores para utilização e incorporação das TIC e de novas metodologias para a docência.
- Incorporar ferramentas para avaliar a qualidade das metodologias de ensino inovadoras, baseadas na medição dos resultados de aprendizagem.
- Melhorar os inquéritos sobre a docência tendo em vista o processo de melhoria contínua e a sua adaptação às novas metodologias de ensino.
- Coordenar as atividades de aprendizagem com as restantes atividades formativas e culturais tendo em vista uma adequada carga de trabalho para os estudantes.
- Adaptar espaços físicos às necessidades da transformação digital, em particular o armazenamento na nuvem e o uso dos repositórios digitais de acesso aberto.
- Criar espaços físicos destinados ao desenvolvimento do conhecimento interdisciplinar e de atividades sociais.

Objetivo 2 – Aumentar a empregabilidade dos graduados

- Flexibilizar as ofertas formativas para que se adequem às necessidades de aprendizagem individual e profissional, ao longo da vida.
- Fomentar as capacidades comunicativas, de autogestão, de constante adaptação à mudança e empreendedoras como competências transversais dos estudantes, vinculadas ao exercício da reflexão crítica e à capacidade para desenvolver um projeto pessoal ou profissional através da introdução de unidades curriculares (UCs) transversais nos diferentes ciclos de estudos, bem como de atividades extracurriculares.
- Incrementar o contato dos estudantes com o mundo exterior ao longo de toda a sua aprendizagem através de atividades de participação em organizações externas e vice-versa.
- Aumentar a internacionalização dos nossos estudantes através da celebração de mais convénios e programas com universidades estrangeiras, trabalhando no reconhecimento mútuo da formação.
- Apoiar os estudantes na sua entrada no mercado de trabalho, desenvolvendo um conjunto de atividades curriculares e extracurriculares e a facilitação dessa entrada através do Gabinete de saídas Profissionais.
- Motivar os professores para serem os guias e os mentores dos seus estudantes, com implicações na sua avaliação RAD - Regulamento de avaliação do desempenho dos docentes.
- Garantir a interligação das atividades letivas com a investigação através da incorporação de competências específicas nos cursos de graduação e da vinculação dos trabalhos de fim de curso e de mestrado com os grupos de investigação da respetiva área científica.

Fomentar o desenvolvimento de dissertações e teses em estreita ligação com as empresas, entidades públicas e sociedade civil

Objetivo 3 – Atrair maior número de alunos

- Desenvolver ofertas de cursos com UCs e formatos inovadores, que respondam às necessidades da sociedade e que atraiam estudantes nacionais e internacionais.

- Aumentar a oferta de cursos de mestrado e doutoramento, para atrair alunos nacionais e internacionais.
- Desenvolver esforços de captação de alunos em novos segmentos de mercados, Ex: Ásia e Europa do Leste.
- Desenvolver ofertas formativas de curto prazo que respondam as necessidades dos profissionais e da sua aprendizagem contínua.
- Desenvolver parcerias com escolas do ensino secundário, envolvendo docentes e alunos na partilha de experiências e na comunicação e divulgação de ciência, e implementar programas de visitas dos professores e alunos do secundário às várias faculdades e unidades de investigação da UBI.

2.2 Investigação - Realizar uma atividade científica competitiva e fortalecer o apoio às estruturas de investigação

A excelência da sua investigação é um dos pilares basilares da missão da universidade e elemento distintivo e diferenciador de toda a sua atividade. Poder-se-á dizer que a missão investigação segue paralelamente, e indissociavelmente, às outras missões da universidade, alavancando o seu desenvolvimento. Esta relação é particularmente evidente naquele que é o círculo virtuoso ensino/investigação, sendo universalmente aceite que a qualidade do ensino ministrado depende da qualidade da investigação desenvolvida, e que um ensino de qualidade nas diversas áreas do saber (científico-tecnológicas, sociais e humanísticas ou artísticas) potencia a investigação que se pratica no espaço

académico. Contudo, a importância da investigação não se esgota neste contexto. A qualidade da investigação desenvolvida reflete-se diretamente no impacto que a universidade pode ter na sociedade e regiões envolventes, sendo igualmente um elemento crucial para a atração dos melhores alunos, para a captação de financiamento, e para a interação com o mundo empresarial. A investigação constitui-se, assim, como um dos eixos fundamentais da estratégia da UBI.

A UBI tem vindo a consolidar a posição da sua investigação no panorama nacional, apresentando um número crescente de artigos publicados ao longo dos anos, situando-se acima de algumas das universidades congéneres da sua

dimensão e antiguidade. No contexto das unidades de investigação e polos de investigação, mais de 70% destes obtiveram classificação de Muito Bom ou Excelente no último processo de Avaliação das Unidades de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Todavia, o cenário é bastante menos positivo se considerarmos indicadores como a percentagem de artigos no Top 10% ou 25% das respetivas áreas, assim como o número de citações. Este é um aspeto que urge melhorar e que depende de uma ação integrada e transversal em vários eixos. É necessário manter a ambição e impulsionar um crescimento progressivo para patamares mais elevados de excelência na investigação.

Pretende-se continuar a afirmar a UBI pela qualidade da investigação que

desenvolve, reforçando a sua posição no contexto nacional e internacional. Para se atingir este desígnio, propõe-se um conjunto de objetivos, que se traduzirão em metas a atingir, e que passam globalmente por aspetos estruturais, como o reforço das estruturas de apoio à investigação, administrativos, em particular a desburocratização dos processos na relação entre os vários serviços centrais e as unidades de investigação, e ao nível dos recursos humanos. Neste domínio, é determinante criar novas condições de incentivo à investigação, que possam fomentar a confiança dos investigadores e estimular a sua criatividade, dissipando limitações às suas ambições e potenciando e valorizando de forma adequada os seus *outputs* científicos nas diversas áreas do saber.

Objetivo 1 – Fazer da investigação uma das competências distintivas da nossa universidade

- Impulsionar a investigação pluridisciplinar, aproximando as unidades de investigação e identificando áreas estratégicas para o desenvolvimento da universidade.
- Promover a proatividade na procura de recursos externos para reforçar a atividade científica, aumentando a massa crítica, o volume de financiamento e a competitividade da investigação desenvolvida.
- Apoiar expressivamente a atividade de todas as unidades de investigação para melhorar as taxas de êxito nas candidaturas a projetos nacionais e internacionais.

- Promover uma cultura de investigação sensível à transferência dos resultados obtidos e orientada para a inovação e o estabelecimento de colaborações estratégicas com outras instituições.
- Implementar uma estratégia de comunicação robusta que dê visibilidade à investigação realizada na UBI e projete os resultados da mesma para a sociedade e potenciais *stakeholders*.

Objetivo 2 – Desenvolver um modelo de funcionamento para as unidades de investigação, inovador e transversal a toda a universidade

- Aproximar a atividade dos grupos de investigação do ensino-aprendizagem, estimulando o espírito científico e a criatividade dos estudantes desde a sua entrada na universidade.
- Dinamizar a criação de programas de doutoramento e pós-doutoramento em áreas estratégicas das unidades, e que funcionem como polos de atração internacional.
- Estimular as unidades e grupos de investigação a desenvolverem estratégias para a cooperação internacional.
- Basear as decisões estratégicas das unidades de investigação em processos de avaliação externa, assegurando que as recomendações externas são implementadas.
- Rever e melhorar os processos de proteção dos resultados da investigação e reforçar o apoio à sua transferência para a sociedade e eventual entrada na cadeia de valor e comercialização.
- Difundir adequadamente as prioridades e potencialidades do novo programa quadro dentro da Agenda Portugal 2030, e outras oportunidades de financiamento.
- Cumprir com os princípios da investigação e inovação, atendendo a aspetos como o compromisso com a igualdade de género, a responsabilidade ética, e a educação científica para a sociedade, com base nos valores da cidadania ativa e responsável.
- Definir estratégias de comunicação e um plano anual de iniciativas de comunicação e divulgação de ciência.

Objetivo 3 – Promover a participação da UBI em redes e programas de investigação internacionais

- Fomentar a mobilidade dos investigadores e a sua inclusão em redes e projetos internacionais.
- Estimular a participação de investigadores e unidades em redes e consórcios que facilitem a colaboração internacional e o acesso a convocatórias de projetos europeus.
- Incentivar a candidatura a grandes projetos internacionais (e.g., ERASMUS, INTERREG, Horizonte Europa2030).

Objetivo 4 – Aumentar a quantidade e qualidade da produção científica e a sua ampla disseminação

- Aumentar e descentralizar o apoio administrativo, desburocratizando e simplificando os procedimentos inerentes à gestão de projetos.
- Alavancar as estruturas de apoio à investigação (GAAPI), proporcionando aos investigadores a possibilidade de aumentar a captação de financiamento.
- Criar mecanismos de incentivo à atividade científica que considerem a produção científica de impacto elevado e os projetos científicos de relevância nacional e internacional.
- Estimular as publicações em coautoria com investigadores e centros de investigação nacionais e estrangeiros de reconhecido prestígio.
- Fomentar a política de “ciência aberta”, reforçando o número de publicações em acesso livre, tanto em revistas abertas como em repositórios abertos.

Objetivo 5 – Promover o reequipamento científico das unidades de investigação.

- Elaborar candidaturas a projetos que permitam a aquisição de novo equipamento, ou a renovação do equipamento existente, aumentando assim a competitividade das unidades de investigação.

2.3 Transferência de conhecimento – Potenciar e consolidar os processos de transferência do conhecimento

A realização de investigação de excelência e comprometida com os desafios sociais tem um papel fulcral no reconhecimento e capitalização de novas oportunidades (empreendedoras) e na transferência de conhecimento e de tecnologia. Num sentido amplo, a transferência de conhecimento refere-se às múltiplas formas como o conhecimento produzido na/pela universidade pode ser explorado a fim de criar valor económico, social e competitividade.

A interação entre a universidade e a indústria (U-I) é considerada a base do sistema de inovação, para o qual a UBI representa uma importante fonte externa. Patentes, licenças e *Spin-Offs* são, sem dúvida, canais importantes para a comercialização da investigação. Contudo, outros canais, como a investigação em colaboração, com parceiros do sector público ou privado, ou a mobilidade de estudantes e investigadores, por exemplo, com a realização de doutoramentos em contexto empresarial, demonstram uma relevância crescente como agentes de inovação.

O ensino do empreendedorismo é, inequivocamente, uma motivação para promover a transferência de

conhecimento, e a UBI tem incluído esta componente em diversos dos seus ciclos de estudos. Porém, uma maior efetividade de ação neste campo depende da existência de gabinetes de transferência de tecnologia, os quais têm vindo a evoluir na procura de modelos operacionais mais eficazes. Mudar esses gabinetes, criando novos modelos e explorando novas abordagens, deve ser uma aposta futura da UBI.

A crescente complexidade das tecnologias e a formação de consórcios estratégicos de investigação representam novas "janelas de oportunidade" para a UBI como parceira das empresas e indústrias da região (e não só). Esta estreita colaboração contribuirá para o desenvolvimento social e económico da região (e do país), quer através de instrumentos capazes de gerar repercussões tecnológicas e de conhecimento, quer através da colmatação de falhas de mercado precisas no domínio da inovação.

Em suma, a interação e partilha do conhecimento com a sociedade deverá passar por uma intensificação da presença da UBI na região, bem como pela criação de uma estrutura que potencie, operacionalize e monitorize esta interação com as empresas e a

restante sociedade, criando um ecossistema de inovação na Beira Interior. A criação desta estrutura é uma das metas mais relevantes a atingir, e

permitirá a implementação dos objetivos estratégicos para potenciar e consolidar os processos de transferência de conhecimento e tecnologia.

Objetivo 1 – Contribuir para o bem-estar da sociedade através da transferência de conhecimento e tecnologia para o sector empresarial

- Estabelecer uma relação de colaboração estável com o tecido empresarial.
- Promover a realização de reuniões entre responsáveis das Unidades de Investigação e empresas, para fomentar o conhecimento mútuo e a possibilidade de cooperação e transferência de conhecimento.
- Criar uma estrutura de transferência de conhecimento e tecnologia que atue como interface entre os investigadores e as empresas.
- Estimular a realização de eventos com a participação de responsáveis e especialistas das empresas, para partilha de experiências com estudantes e investigadores e identificação de sinergias.
- Fomentar a apresentação de projetos de investigação e inovação conjuntos, otimizando as sinergias resultantes da junção de meios, numa perspetiva de valorização mútua, com o desenvolvimento de produtos e criação de valor que contribuam para o desenvolvimento e bem-estar das populações.

Objetivo 2 – Valorizar os resultados de investigação promovendo a sua comercialização

- Rever e melhorar os processos de proteção dos resultados da investigação e reforçar o apoio à sua comercialização.
- Elaborar um catálogo de capacidade instalada e serviços disponíveis na UBI, envolvendo as diferentes Unidades de Investigação, incrementando a sua relação com o mercado.
- Promover a realização de doutoramentos em contexto empresarial, estimulando a aproximação ao mercado e o reforço de uma cultura de colaboração universidade-empresa.

- Estabelecer procedimentos internos para identificar e explorar as vias disponíveis para a captação de recursos económicos para o financiamento da valorização dos resultados de investigação.
- Elaborar um formato de “Oferta Tecnológica” para os resultados protegidos que sejam suscetíveis de ações de difusão e comercialização entre potenciais interessados.

Objetivo 3 – Apoiar projetos empreendedores baseados nos resultados de investigação

- Incentivar o empreendedorismo através da ligação ao UBIMEDICAL e PARKURBIS.
- Dinamizar uma cultura para a proteção de resultados dentro das Unidades de Investigação.
- Estimular e acompanhar o processo de criação de *Spin-Offs*, diagnosticando as suas necessidades e definindo metas estratégicas.
- Elaborar um procedimento de trabalho conjunto para o completo desenvolvimento e saída para o mercado de projetos *Spin-Offs*.

Objetivo 4 – Estabelecer relações de colaboração com instituições públicas e organizações do terceiro setor aumentando a presença da UBI no território envolvente

- Dinamizar a colaboração com as autarquias, organizações não-governamentais e agentes do setor educativo, cultural, desportivo e artístico.
- Fomentar a apresentação de projetos de investigação e inovação conjuntos, otimizando as sinergias resultantes da junção de meios, numa perspetiva de valorização mútua, assim como dos recursos endógenos da região, contribuindo para a coesão e competitividade do território.
- Desenvolver, através do CFIUTE, oferta formativa diferenciada, para lá da normal oferta letiva da UBI, a qual possa responder às necessidades das instituições, contribuindo para o desenvolvimento do território e a melhoria da qualidade de vida das populações.

2.4 Promoção da Cultura - Promover os valores universitários através da projeção da cultura

A identidade cultural representa os valores, costumes, crenças e comportamentos que fazem parte de um grupo social e que atuam com a missão de gerar sentimento de pertença. Por isso, a projeção da cultura é um meio idóneo para elevar o nível de formação dos nossos estudantes, enquanto cidadã(o)s, inculcando-lhes valores éticos, estéticos, solidários, inclusivos, tolerantes, democráticos e de espírito crítico. A cultura pode e deve converter-se num dos pilares da nossa instituição, pelo que se afigura necessário projetá-la, difundir-la e protegê-la, na expectativa de se tornar uma força com incidência evidente na vantagem competitiva da universidade.

A UBI tem responsabilidade direta na dinamização e impulso da cultura, enquanto instituição geradora de conhecimento, espaço de debate, reflexão, liderança e promoção de iniciativas culturais. E tem igualmente a responsabilidade de se converter em referência cultural no meio onde se localiza, aumentando a visibilidade das atividades culturais que organiza. A UBI deve ser ativa nos debates culturais,

fornecendo evidências da natureza mutante da cultura, contribuir com novas interpretações do património cultural e constituir-se como uma janela aberta a diferentes tipos de cultura. A UBI deve promover o estudo e o conhecimento da cultura e da diversidade linguística da Europa, sendo ainda um lugar onde pessoas de diferentes origens culturais se encontram, colaboram e trocam ideias.

Percecionada a cultura como um bem de todos para todos, o desafio de a aproximar dos cidadãos e cidadãs implica a necessidade de a UBI empreender e promover atividades formativas e de extensão que contribuam, de forma permanente, para o progresso da educação e formação. Como parte integrante da sua missão, a UBI deverá atuar como agente interveniente na sociedade, tornando-se visível, assumindo a sua identidade e trabalhando em parceria com outras entidades, de carácter público ou privado, na criação de plataformas comuns de defesa dos valores culturais, utilizando sempre que possível as potencialidades das tecnologias digitais.

Objetivo 1 – Promover atividades culturais, no seio da comunidade académica, que incentivem o fortalecimento de laços com as instituições culturais da região, do país e do mundo

- Organizar eventos culturais, envolvendo docentes, discentes e outras instituições relevantes na área da cultura.
- Promover iniciativas culturais que contribuam para a troca de experiências com instituições externas, potenciando a circulação do conhecimento e aprofundando relações institucionais.
- Incentivar práticas pedagógicas orientadas para o exterior e para o incremento das relações envolvendo estudantes e grupos culturais da região.

Objetivo 2 – Colocar à disposição da comunidade envolvente o património científico, literário e arqueológico da universidade

- Incentivar a atividade cultural dos grupos musicais, de teatro e de outras artes da própria UBI.
- Promover concursos literários entre a comunidade estudantil.
- Incentivar a realização de tertúlias literárias e/ou poéticas em vários espaços da UBI.
- Promover a mostra de Filmes UBI em vários espaços da cidade e a sua circulação em mais mostras e festivais de cinema.
- Promover a participação dos agentes culturais da região em *workshops*, *master classes* e outras atividades de formação extracurricular do corpo discente.
- Promover, através de iniciativas online, *masterclasses* e *workshops* com especialistas internacionais em diferentes áreas dos estudos de cultura.

2.5 Responsabilidade social - Consolidar as práticas da responsabilidade social

O compromisso para com a sociedade e a liderança social constituem importantes princípios da atividade universitária, que influenciam todos os restantes âmbitos da sua missão: ensino, investigação, transferência de

conhecimento e promoção da cultura. O impacto social que a UBI tem na sua envolvente exige uma universidade responsável, consciente do contexto em que atua e dos problemas que a sociedade enfrenta, os quais se

constituem como grandes desafios para o território, como sejam o desemprego, o despovoamento, o decréscimo da natalidade, a falta de infraestruturas e de serviços, a alteração do perfil competitivo das suas empresas e a conservação do meio ambiente.

A UBI deve assumir a responsabilidade de enfrentar estes desafios e liderar iniciativas na sociedade para a sua resolução, criando conhecimento em todas as áreas científicas e especialmente naquelas com impacto direto no âmbito socioeconómico, na transferência de tecnologia para o tecido empresarial, estimulando o empreendedorismo e a inovação social. Esta responsabilidade deve complementar-se com a inclusão de outros desafios globais, orientando as atividades da universidade para contribuir para a concretização dos ODS, acordados no âmbito da ONU, na sua Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. A universidade tem a obrigação de assumir desafios que garantam a existência de recursos e as melhores condições sociais e ambientais para as gerações futuras.

A UBI propõe-se, assim, manter uma atitude proativa na interação com a administração local, com outras entidades públicas, com as organizações

do tecido social e produtivo da nossa região, fortalecendo a colaboração em todas as áreas estratégicas onde possa atuar como principal agente gerador de conhecimento, desenvolvendo e colaborando na construção de propostas inovadoras, que atuem como motores do desenvolvimento económico e da melhoria da qualidade de vida.

O papel da universidade é também o de formar cidadãos críticos e proativos, preparados para o pleno exercício da cidadania, através de ações criativas capazes de construir sociedades socialmente responsáveis e sustentáveis. Cidadania, igualdade de oportunidades e inclusão devem ser compromissos-chave da responsabilidade social universitária.

No âmbito da nossa universidade, merece atenção especial o exercício da plena igualdade de direitos entre homens e mulheres, um pilar fundamental da sociedade democrática. De entre as Instituições de Ensino Superior portuguesas, a UBI foi pioneira na implementação de um Plano de Igualdade de Género, o que me leva a renovar o compromisso para com o seu reforço, procurando potenciar e dar visibilidade às mulheres dentro da UBI, na investigação, na gestão, na transferência de conhecimento, na

estrutura organizativa e na carreira académica em geral.

Objetivo 1 – Estabelecer um compromisso com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

- Desenvolver no futuro Plano Estratégico da Universidade linhas de atuação que contribuam para o cumprimento dos ODS.
- Implementar os princípios dos ODS em várias áreas de atuação da UBI, incluindo o ensino, a investigação, a organização e gestão, a extensão universitária e a liderança social.
- Identificar os indicadores que favoreçam o cumprimento dos objetivos referidos.

Objetivo 2 – Assumir o papel dinamizador da atividade social, cultural e económica da região

- Promover a realização de debates e outras atividades que incentivem a reflexão sobre as principais questões de desenvolvimento da nossa região, reforçando o papel da UBI como foro de discussão aberto a todos.
- Fomentar a participação dos nossos especialistas de várias áreas do conhecimento nos fóruns de discussão e na comunicação social.
- Incrementar a colaboração com empresas e outras organizações relevantes da nossa região.
- Fomentar o desenvolvimento de atividades universitárias fora do Campus Universitário, em diferentes áreas do conhecimento.
- Colaborar com as administrações autárquicas e comunidades intermunicipais na preparação e desenvolvimento de projetos e ações com impacto para o desenvolvimento da região.
- Identificar a UBI como um espaço de cultura ao nível da produção, consumo e difusão.

Objetivo 3 – Consolidar e promover a igualdade de oportunidades, a cidadania e o respeito pela diversidade

- Assumir a igualdade de género como um aspeto distintivo e estratégico da UBI.
- Exercer o papel de liderança social que corresponde à UBI, desenvolvendo iniciativas que continuem a promover a igualdade de género e a inclusão social na comunidade académica e na sociedade.
- Promover a diversidade e a multiculturalidade, entendendo-as como mais-valias para a UBI e para a região.
- Criar condições que promovam o desenvolvimento de linhas de investigação em igualdade de género e diversidade em programas de doutoramento.

Objetivo 4 – Fomentar o voluntariado na universidade

- Formalizar um plano para o exercício de voluntariado da UBI.
- Manter e fortalecer os programas existentes para voluntariado em projetos de cooperação internacional para o desenvolvimento, promovendo a participação de alunos de todas as áreas do conhecimento e o aumento do número de organizações colaboradoras.
- Criar na página web da UBI um portal solidário, que reúna informações sobre cooperação para o desenvolvimento e voluntariado, permitindo uma melhor interação com os voluntários e associações.

2.6 Cooperação com a sociedade e o território - Cooperar e influenciar o território e a sociedade onde nos inserimos

A UBI apresenta uma imagem robusta e alcançou uma projeção nacional e internacional que merece o destaque conhecido por todos. São prova disso, por um lado, a atração de excelentes professores e investigadores dos vários cantos do mundo e, por outro lado, a atração de alunos de todas as partes do país e de uma percentagem significativa de alunos internacionais para os cursos

de graduação e pós-graduação. A dinâmica a que se assiste na cidade e no território envolvente a nível económico, cultural e da recuperação habitacional são efeitos visíveis dessa atração. Todavia, esta boa imagem e prestígio da UBI não ficam completos sem uma sólida abertura à sociedade, como parte da responsabilidade social que todas as instituições públicas devem ter.

A UBI deve, nesse contexto, converter-se num centro de geração e transmissão de valores que confirmam um valor acrescentado aos seus graduados, seja no domínio pessoal, seja no domínio social. A UBI deve aspirar a conseguir a excelência, para além do domínio académico, também no âmbito humano e na sua dimensão cultural. Deste enfoque nas pessoas em todos os âmbitos do conhecimento resultam muitas possibilidades de intensificar a relação entre a universidade, o território e a sociedade onde nos inserimos.

Este aspeto é um ativo muito potente, que temos de saber capitalizar na captação dos melhores estudantes, dos melhores professores e investigadores, e que, adicionado à nossa identidade – somos uma universidade pequena com perfil de elevada qualidade e boa reputação – permitirá que continuemos a consolidar a nossa capacidade de atração.

Por tudo isto, possuímos as características e o potencial adequado para nos transformarmos no principal motor de desenvolvimento da nossa cidade e do território envolvente.

Objetivo 1- A universidade como agente influenciador do território e da sociedade

- Levar a cabo ações e implementar políticas de promoção que permitam que a UBI se converta num agente de transformação económica, política e social.
- Fomentar a transferência e a difusão do conhecimento para a sociedade, e reforçar os vínculos estratégicos com instituições relevantes do território e sociedade em geral.
- Incentivar a colaboração com instituições e serviços educativos não universitários com a finalidade de potenciar a transferência cultural.
- Reforçar a vocação empreendedora da universidade e promover a aproximação aos setores económicos que possam trazer benefícios mútuos.
- Promover o compromisso social da comunidade universitária para transmitir valores, a todos os membros da universidade, que enriqueçam a vida em sociedade e contribuam para um desenvolvimento sustentável.
- Implementar uma política de portas abertas a especialistas, grupos de cidadãos e grupos profissionais, possibilitando a troca de ideias e a fertilização cruzada de experiências e conhecimentos.

- Reforçar as relações com o mundo cultural, desportivo e artístico, através de redes formais e informais, possibilitando que a UBI seja uma organização que aprende com os outros e partilha conhecimento com os outros.

Objetivo 2 – Situar a UBI como uma referência para o território e para a sociedade

- Desenvolver estratégias de capacitação para enfrentar os novos desafios globais e orientar a investigação e o ensino para ajudar a resolver as necessidades do meio envolvente.
- Contribuir para promover uma sociedade educada e exigente que espera que a universidade cresça continuamente em qualidade em todas as suas atividades.
- Fortalecer vínculos com as instituições do território, que beneficiam da UBI como um potente polo de atração de estudantes, professores, investigadores, visitantes e turistas.
- Criar áreas sustentáveis, saudáveis e de socialização no campus, que sirvam de pontos de encontro da sociedade com a comunidade universidade.
- Pensar a cidade, as cidades vizinhas e os territórios próximos como uma aula aberta onde podemos realizar atividades de aprendizagem.
- Estabelecer alianças com universidades internacionais para impulsionar atividades de colaboração a vários níveis, que simultaneamente promovam a região envolvente.
- Estreitar o relacionamento com grupos de ação local/regional, promovendo programas de voluntariado como parte integrante da formação dos alunos.
- Organizar cursos e atividades de extensão universitária, adaptados se necessário às tecnologias digitais, para potenciar a transferência cultural e de conhecimento.

2.7 Metas mais relevantes a atingir no âmbito da criação, disseminação e transferência de conhecimento

M1 - Criação de novos cursos, apoiados nas competências centrais da UBI e que promovam a interdisciplinaridade, bem como o estabelecimento de parcerias prestigiantes com outras universidades, criando diferenciação face aos nossos diretos concorrentes. Exemplo do 3º ciclo em Marketing e Estratégia, consórcio com as Universidades do Minho e de Aveiro. Conseguir até ao final do mandato criar e implementar mais três cursos deste tipo.

M2 - A UBI deve visitar e adaptar a sua oferta de formação no sentido do reforço da especialização inteligente e da criação de oferta diferenciadora no 2º/3º ciclo, estimulando a iniciativa dos docentes, dos departamentos e das faculdades. Deve projetar-se a capacidade científica em setores sociais e económicos onde a região ou o país têm valor distintivo, considerando os recursos e capacidades distintivas da UBI, para fomentar a criação de novas atividades de ensino bem como o rejuvenescimento do atual leque de cursos das faculdades. Exemplo de áreas que se podem considerar: Turismo e Habitabilidade, Sustentabilidade e Eficiência Energética, Administração Pública, etc. Conseguir criar e implementar até 3 novos cursos nos próximos quatro anos.

M3 - Procurar implementar formações à distância, com recurso a metodologias pedagógicas inovadoras.

M4 - Promover o acolhimento de estudantes estrangeiros, estimulando a oferta de formação em língua inglesa e valorizando positivamente estas iniciativas. Conseguir aumentar o número de UCs lecionadas em língua inglesa.

M5 - Analisar os currículos dos cursos conferentes de grau de forma contínua e não só a propósito da avaliação externa ou da sua acreditação. A cumprir ao longo do mandato.

M6 - Implementar o Sistema de Garantia da Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem (SIGQ_ensino) e sua submissão à certificação pela A3ES. A cumprir num prazo de três anos.

M7- Reorganizar os espaços letivos, criando ambientes inovadores de aprendizagem. A realizar ao longo do mandato.

M8 - Rever o regulamento do Instituto Coordenador de Investigação (ICI) e o seu regime de funcionamento, de modo que esta unidade orgânica constitua um espaço de

reflexão estratégica para o desenvolvimento da investigação realizada na universidade, da sua interdisciplinaridade e impacto na sociedade.

M9- Elaborar um Portal de investigação da UBI, que proporcione o acesso à informação, permitindo uma identificação rápida e atualizada sobre as valências de investigação existentes nas diferentes Unidades de Investigação e áreas de atividade específica de cada um dos investigadores.

M10 - Promover a formação dos recursos humanos do Gabinete de Relações Públicas (GRP) para o desenvolvimento de competências estratégicas de comunicação de ciência, de modo a aumentar a visibilidade da investigação realizada na UBI e a sua projeção para a sociedade e potenciais *stakeholders*.

M11 - Apoiar a criação de estruturas de comunicação e divulgação de ciência nas diferentes Unidades de Investigação a funcionar em articulação com o GRP da UBI.

M12 - Apoiar a mobilidade dos investigadores, nomeadamente para a participação em reuniões para estabelecimento de consórcios e criação de redes.

M13 - Contratar pessoal técnico e qualificar os recursos humanos associados à gestão de ciência e tecnologia, nomeadamente para as estruturas de apoio à investigação do Gabinete de Inovação e Desenvolvimento. Recrutamento de pelo menos mais um recurso humano capaz de estabelecer e promover parcerias nacionais e internacionais e um especialista para “*scouting*”.

M14 - Ultrapassar a barreira dos 1500 artigos científicos por ano até ao fim do mandato.

M15 - Aumentar a percentagem de artigos publicados no Top 25% e Top 10% das várias áreas científicas.

M16 - Atingir o patamar de 50% de artigos publicados em colaboração internacional.

M17 - Aumentar e diversificar as fontes de financiamento de projetos.

M18 - Contratar entidades externas de apoio e consultoria na preparação de projetos internacionais, visando aumentar a taxa de sucesso das candidaturas. Atingir 25% de taxas de aprovação.

M19 - Obter projetos internacionais de reconhecido prestígio (e.g. Bolsas do *European Research Council*).

M20 - Desenvolver ações de divulgação das políticas de “ciência aberta”.

M21 - Melhorar o funcionamento do Repositório Digital da UBI (uBibliorum) e estimular os investigadores a depositarem as suas publicações.

M22 - Submeter candidaturas a projetos cofinanciados pelos fundos estruturais (CCDRC - Comissão de Coordenação do Desenvolvimento Regional do Centro) ou outros, que permitam a aquisição de novo equipamento, ou a renovação do equipamento existente, aumentando assim a competitividade das Unidades de Investigação.

M23 - Criar uma estrutura de transferência de tecnologia que assegure transversalmente o cumprimento dos objetivos estratégicos da transferência de conhecimento e tecnologia, e que pretenda:

- Promover a capacitação da equipa através de um plano de formação centrado nas temáticas próprias da atividade e em função das áreas de especialização;
- Estabelecer uma adequada coordenação da estrutura e grupo de trabalho em articulação com a vice-reitoria de investigação.
- Desenvolver um plano de trabalho interno da Estrutura de Transferência, estabelecendo reuniões periódicas com as Unidades de Investigação para atualização permanente dos resultados obtidos.
- Desenvolver manuais com os itinerários da transferência de tecnologia, dirigidos aos grupos de investigação, os quais serão difundidos através de reuniões e visitas.
- Promover o desenvolvimento de colaborações e plataformas multidisciplinares, para melhorar as perspetivas de transferência, incentivando a prestação de serviços pelas Unidades de Investigação.
- Monitorizar, e divulgar interna e externamente, os resultados alcançados pela transferência de conhecimento, através de relatórios, de jornadas de apresentação de resultados, sempre que possível através da página web da UBI e sua difusão nos órgãos de comunicação social.

M24 - Aumentar o número de parcerias relevantes, com instituições e empresas, a nível nacional e internacional, que atuem como “*spill over*” da extensão universitária da UBI.

M25 - Realizar eventos anuais em colaboração com as Unidades de Investigação envolvendo a participação de responsáveis e especialistas de empresas.

M26 - Atualizar o Regulamento das *Spin-Offs* em relação à realidade atual e fomentar a sua disseminação na comunidade universitária e no exterior.

M27 - Realizar eventos em colaboração com diferentes instituições e entidades do terceiro setor, que possam alavancar e estreitar as colaborações existentes, alargando a presença da UBI no território envolvente.

M28 - Dar especial atenção à promoção do empreendedorismo nas áreas criativas, culturais e saúde.

M29 - Estimular a atividade cultural da UBI e dar-lhe maior visibilidade.

3. COM QUEM faremos

Com a comunidade das pessoas da UBI

O núcleo fundamental de qualquer organização são os seus recursos humanos. No caso da universidade, falamos especificamente dos seus docentes, investigadores, funcionários, estudantes e *alumni*. A UBI conta hoje com cerca de 1120 trabalhadores distribuídos pelo corpo docente a tempo inteiro e parcial, investigadores e funcionários de suporte de apoio. A UBI contava, no ano letivo 2020/2021, com mais de 8300 alunos matriculados nos vários graus de ensino. Prevê-se que nos próximos anos letivos exista um crescimento sustentável do número de estudantes.



Nas sociedades consideradas mais avançadas, as universidades assumem um papel de garante do conhecimento, como instituições fundamentais na criação, transmissão e transferência desse mesmo conhecimento, o que

contribui sobremaneira para a evolução da sociedade e para o chamado Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Esta responsabilidade recai essencialmente sobre os docentes e investigadores, para além de outras funções adicionais que hoje se exigem a uma universidade.

A UBI, nos últimos anos, por força de restrições orçamentais impostas pela tutela, foi obrigada a recorrer à figura de contratações a tempo parcial de docentes. No caso dos funcionários não-docentes, por força das muitas aposentações, assistiu-se a uma diminuição de efetivos em várias áreas, tendo a UBI recorrido à rotatividade interna a fim de suprir faltas de pessoal, e à contratação de serviços externos para certas áreas funcionais de suporte.

As expetativas atuais de a sociedade ter instituições públicas mais eficientes e competitivas, particularmente no caso da universidade, obriga à configuração de políticas de recursos humanos que possibilitem a modernização de estruturas existentes, apoiada em eficientes sistemas de gestão da qualidade total, contribuindo sobremaneira para uma maior eficiência dos vários serviços da universidade e um

melhor aproveitamento das pessoas que nela trabalham.

Considero que é altura de fazer com que a comunidade de pessoas da UBI se sinta envolvida num projeto comum, que tem como prioridade estimular a sua motivação e o seu maior envolvimento na vida da universidade. Para isso, proponho a dignificação do trabalho de todos, criando condições que possibilitem o desenvolvimento das carreiras profissionais, a conciliação do trabalho com a vida familiar e a aprendizagem contínua ao longo da vida.

Uma ideia de universidade com forte cariz humano articula-se com os principais grupos de pessoas que convivem e se entrecruzam no ecossistema da universidade e em

relação as quais se propõe um conjunto de objetivos e ações:

Docentes (Reconhecer o seu compromisso e fomentar a sua motivação)

Investigadores (Criar confiança e estimular a sua criatividade)

Funcionários de apoio e suporte (Reconhecer a sua importância e fomentar o seu profissionalismo)

Estudantes (Formar pessoas para liderar e contribuir para o progresso da sociedade)

Alumni (Estimular uma ligação de compromisso permanente com a sua universidade)

O campus Universitário e a atenção à comunidade das pessoas (Identificar a UBI como uma organização saudável)

3.1 Docentes – Reconhecer o seu compromisso e fomentar a sua motivação

A qualidade de uma universidade e a sua capacidade para atrair e reter estudantes assenta, acima de tudo, na qualidade e prestígio do seu corpo docente. O pessoal docente desempenha um papel-chave na missão da universidade: na criação e transmissão crítica da ciência, da cultura, das artes e das humanidades. Podemos afirmar com convicção que os

docentes da UBI, na sua generalidade, vêm desenvolvendo um trabalho de grande qualidade, de forma competente e inovadora, mesmo quando as condições de trabalho não se afiguravam as melhores. A comprová-lo temos o lugar da UBI no *ranking* do *Times Higher Education*, que a coloca no patamar 601-800, correspondente ao 4º

melhor nível entre as universidades portuguesas.

É um facto que, ao longo do tempo, se tem vindo a pedir aos docentes um conjunto de atividades cada vez mais exigente e heterogéneo. A incorporação de novas tecnologias educativas, o aumento das tarefas de gestão e o atendimento mais personalizado aos alunos passaram a exigir uma maior dedicação às atividades letivas.

O futuro da universidade depende, em grande parte, da existência de um ambiente de trabalho estimulante e da existência de professores que consigam conjugar o necessário equilíbrio entre o desenvolvimento da carreira pessoal e a incorporação de talento absolutamente necessário para um ensino com cada vez maiores exigências de qualidade.

Na revisão de 2009 do ECDU, e com o objetivo de promover uma qualificação geral dos docentes de carreira, entre outras alterações, passou a exigir-se o doutoramento para ingresso na carreira docente e aboliram-se os quadros fixos de docentes, determinando-se no Artigo 84.º: “1 – O conjunto dos professores catedráticos e dos professores associados de carreira de cada instituição de ensino superior deve representar entre 50% e 70% do total dos professores de carreira; 2 – As

instituições de ensino superior devem abrir os concursos que assegurem progressivamente a satisfação do disposto no número anterior; 3 – O disposto nos números anteriores deve aplicar-se, tendencialmente, a cada uma das unidades orgânicas de ensino ou de ensino e investigação de cada instituição de ensino superior.”

Estas exigências, consagradas no ECDU, não foram, no geral, cumpridas nas universidades portuguesas e a UBI não é exceção, apresentando uma percentagem de professores catedráticos e associados que, no final de 2020, representava cerca de 24% dos professores de carreira. Vários fatores têm contribuído para esta situação, a maioria exógenos à gestão da universidade. Assim, pretende-se durante o próximo quadriénio, dentro das disponibilidades orçamentais, promover o alargamento do quadro de professores auxiliares, associados e catedráticos, possibilitando a progressão na carreira através do mérito e o cumprimento do estipulado na legislação. Trabalharemos para reduzir a precariedade nos contratos a termo certo, possibilitando o ingresso na carreira universitária aos professores contratados. Apostaremos, ainda, na atração de professores com talento, seniores e jovens, tendo em vista

fortalecer e rejuvenescer a equipa docente da UBI nas várias faculdades.

Objetivo 1 - Desenvolver e qualificar a carreira docente

- Clarificar as responsabilidades e competências das Faculdades nos processos de gestão de carreira dos seus docentes, tendo em conta as propostas de distribuição de serviço docente pelos Departamentos, nomeadamente na definição de perfis científicos.
- Delegar nas Faculdades a adequação das propostas de novas contratações às necessidades de ensino e de investigação dos Departamentos e/ ou Faculdades.
- Responsabilizar as Faculdades pela definição das áreas dos concursos de progressão na carreira, tendo em vista aumentar o rácio de professores catedráticos e associados relativamente aos professores auxiliares.
- Progredir para um rácio de 50% de professores associados e catedráticos no conjunto do corpo docente, de modo sustentado e equilibrado, por áreas científicas, dando aos docentes condições para planearem a sua carreira.
- Substituir progressivamente o recurso a jovens doutorados como professores convidados para funções permanentes de docência, em condições de precariedade e sub-remuneração, pela contratação de novos professores auxiliares de carreira.
- Definir uma estratégia para a contratação de peritos e profissionais de mérito reconhecido como professores convidados.
- Promover o rejuvenescimento do corpo docente, por substituição de aposentados, ou em áreas consideradas estratégicas, mediante proposta das Faculdades/Departamentos.

Objetivo 2 – Incrementar a motivação do corpo docente

- Promover, em cada Departamento/Faculdade, a elaboração de planos de carreiras dos docentes, a cinco e dez anos.
- Estimular a integração dos docentes na investigação.
- Possibilitar uma gestão do pessoal docente pelos Departamentos, através do ajustamento de cargas horárias, tendo em vista estimular a sua mobilidade internacional.

- Premiar o ensino em inglês, que deverá ter uma majoração na contabilização do serviço docente ou no RAD.
- Promover a internacionalização em todas as áreas de ensino através do recurso a professores internacionais de renome como professores visitantes.
- Assegurar uma melhor organização de tempos de ensino e de meios para os membros das equipas científicas das unidades de investigação que sejam professores, mais favoráveis à realização e à qualidade de projetos, publicações e colaborações internacionais.
- Promover a elaboração de um programa de formação para docentes e avaliar a oportunidade de criação de um Laboratório de inovação na formação e no ensino, para apoiar os docentes no desenvolvimento de novas competências no domínio da pedagogia e das práticas formativas.

Objetivo 3 – Reconhecer o compromisso com um ambiente de trabalho adequado e motivador

- Promover o reconhecimento das boas práticas docentes, entendidas como tal pelos estudantes, como elemento motivador da atividade docente.
- Estudar a criação de um sistema de incentivos que premeie o mérito na captação de projetos financiados, estudos e prestações de serviços à comunidade.
- Valorizar atividades de ensino como a produção de manuais de ensino suscetíveis de adoção noutras universidades, a coordenação de cursos, e as atividades de extensão e de disseminação de qualidade e utilidade social comprovadas, ainda que não confirmem proveitos financeiros imediatos.
- Favorecer e manter um clima de diálogo aberto e franco com os representantes dos docentes, procurando sempre estabelecer consensos e acordos benéficos para ambas as partes.

3.2 Investigadores – Criar confiança e estimular a sua criatividade

Manter a ambição e exigir um progressivo crescimento da investigação da UBI para patamares mais elevados de excelência depende, naturalmente, da

performance dos seus investigadores e da forma como apoiamos e potenciamos a sua atividade. É crucial desburocratizar os processos de gestão

dos projetos e desenvolver os mecanismos de apoio e estruturas facilitadoras que permitam a maximização das qualidades e potencialidades dos investigadores, evitando que estes sejam limitados pelos intrincados meandros de processos administrativos complexos e desgastantes. Uma universidade produtiva, dinâmica e com potencial de inovação e desenvolvimento depende, indubitavelmente, de estratégias robustas de apoio à atividade dos seus investigadores.

E quando falamos de investigadores devemos considerar o corpo docente, enquanto docentes-investigadores, mas, igualmente, um conjunto alargado de pessoas com relações contratuais instáveis (bolseiros, doutorados contratados no âmbito de projetos, com contrato de investigador FCT, com contrato no âmbito do estímulo ao emprego científico ou enquadrados naquilo que foi a chamada norma transitória DL 57/2016), mas que são agentes fundamentais para o impacto e qualidade da investigação que emana da academia. Estes investigadores contribuem, inequivocamente, para o sucesso da UBI como uma universidade reconhecida pela sua investigação.

A falta de mecanismos ao dispor das universidades para estabelecer relações

contratuais estáveis com os investigadores tem levado, continuamente, à saída de elementos de reconhecido mérito e em fases avançadas da carreira e com liderança de grupos de investigação, o que tem como impacto a perda de capacidade instalada, nomeadamente com a dissociação de equipas, a quebra de colaborações nacionais e internacionais, assim como estrangimentos de outra natureza, como, por exemplo, a cessação de prestação de serviços, e a não rentabilização de alguns equipamentos em áreas intensamente laboratoriais.

É, assim, absolutamente consensual que as universidades que pretendam manter-se competitivas, em termos de investigação, sigam uma lógica de atração e fixação dos melhores investigadores. Um dos elementos fundamentais nesta lógica é o da criação de um quadro permanente de investigadores, em paralelo à estrutura das unidades e sub-unidades orgânicas, nomeadamente, Faculdades e Departamentos e Unidades de Investigação, o qual deverá contemplar áreas científicas nucleares e estratégicas para a missão da UBI. Numa outra perspetiva, e sendo a UBI uma universidade situada no interior progressivamente despovoado, a definição deste quadro, permitindo a

fixação de recursos humanos altamente qualificados, fortalecerá a presença da UBI na região envolvente e contribuirá para a coesão e competitividade do território.

Globalmente, a captação e fixação do talento, com o desenvolvimento de

mecanismos de incentivo, o acompanhamento da atividade de investigação e o empoderamento de carreiras, constituirão uma base sólida para criar confiança e estimular a criatividade dos investigadores.

Objetivo 1 – Maximizar o potencial científico de todos os investigadores

- Simplificar, agilizar e otimizar a gestão da investigação, removendo entraves de burocratização nos processos e apoiando os investigadores na gestão dos seus projetos.
- Proporcionar suporte e assessoria aos investigadores, fornecendo informação atempada das convocatórias e auxiliando na gestão administrativa de candidaturas.
- Promover consultoria especializada na preparação de projetos internacionais, aumentando o sucesso das candidaturas, e obtenção de projetos internacionais de reconhecido prestígio (e.g. Projetos Marie-Curie e Bolsas do European Research Council).

Objetivo 2 – Fixar e atrair investigadores com grande potencial

- Criar a carreira de investigador na UBI, de acordo com o estipulado na legislação, e constituir e alargar progressivamente um quadro de investigadores de carreira.
- Abrir progressivamente concursos para o preenchimento dos lugares criados no quadro dos investigadores.
- Captar investigadores de reconhecido mérito internacional, com um curriculum de elevado potencial, e que possam consolidar áreas de investigação estratégicas.
- Implementar uma política de atração e retenção do talento, através de incentivos aos investigadores que se diferenciem positivamente pela produção científica de impacto elevado e projetos científicos de importante reconhecimento a nível nacional e internacional.

Objetivo 3 – Fixar e captar jovens investigadores de grande talento

- Identificar os talentos existentes na UBI, os seus perfis disciplinares, o potencial de internacionalização da investigação desenvolvida, as suas competências e situação contratual.
- Incentivar as unidades de investigação a contratar jovens com talento, na medida das suas disponibilidades e dos projetos em execução, para melhorar a captação de financiamento e os rácios de publicação em revistas científicas do Top 10%.
- Estimular a implementação, pelos investigadores e unidades de investigação, de sistemas de acompanhamento e feedback sobre a investigação desenvolvida, assim como a elaboração de planos de desenvolvimento de carreira.
- Encontrar fontes de financiamento que permitam financiar a instalação de jovens talentos, a formação de equipas e a sua progressão como investigadores independentes.

3.3 Funcionários - Reconhecer a sua importância e fomentar o seu profissionalismo

O pessoal de apoio e de suporte ou, dito de outro modo, os funcionários, representam uma parte importante da estrutura da universidade, devendo os seus elementos ser profissionais dedicados e empenhados, capazes de desempenhar eficazmente as suas tarefas administrativas e de suporte, fundamentais para o apoio à atividade docente, de investigação, de governança interna e de reporte de informação. Além disso, enfrentam na atualidade o desafio de dar resposta às exigências crescentes de uma sociedade altamente qualificada e muito mais tecnicista.

Num contexto de profunda transformação digital, de grandes alterações legislativas, de evolução da missão da universidade, de atendimento personalizado aos públicos-alvo, espera-se que o pessoal de apoio e suporte assuma, com o profissionalismo necessário à sua implementação, uma cultura de melhoria contínua do serviço e de progressiva integração de plataformas digitais nesse mesmo serviço.

Todas estas atividades necessárias ao bom funcionamento da universidade devem decorrer num clima de diálogo e transparência, imprescindíveis ao bom

relacionamento entre as pessoas e as chefias, e pressupor a abertura à mudança contínua, proporcionando um serviço de qualidade e dando resposta às exigências de uma administração moderna.

Neste contexto, espera-se do pessoal de apoio e suporte uma atitude disponível à qualificação constante ao longo da vida, necessária para dar resposta às progressivas exigências do serviço e para assumir de novas funções e responsabilidades orientadas para a melhoria contínua da qualidade desse mesmo serviço. Deste modo, estarão a dar o seu contributo para um maior dinamismo, competitividade e projeção social da UBI.

A gestão da universidade deverá ser capaz de envolver todos e criar a motivação necessária para o envolvimento ativo dos funcionários com a instituição. Todas estas intenções, ao invés de uma mera declaração de

princípios, devem ser alcançadas através do desenho de medidas concretas, que façam sentir aos funcionários que são parte integrante da universidade, que esta é algo próprio, muito para lá da simples relação de trabalho entre empregado e empregador.

Conscientes de que o adequado desenvolvimento profissional é um dos elementos de estímulo e de motivação dos funcionários, é fundamental colocar em prática um sistema de avaliação de desempenho, claro e transparente, que possibilite a progressão na carreira através do mérito. Por outro lado, é necessário atuar para o necessário rejuvenescimento do quadro de pessoal não-docente, promovendo a abertura de concursos para repor os elementos aposentados, permitindo a rotatividade interna entre serviços, e admitindo novos funcionários para colmatar lacunas identificadas nos serviços.

Objetivo 1 – Consolidar uma política de desenvolvimento de carreira

- Dar oportunidades de progressão na carreira aos funcionários que atualizem as suas qualificações, designadamente, a passagem para a carreira de técnico superior àqueles que completem ciclos de ensino superior relacionados com a área das suas funções, dentro das disponibilidades do Quadro de Pessoal.
- Conceder oportunidades de formação aos funcionários que não tenham ainda o ensino secundário, para que completem a sua formação escolar, para adquirir formação complementar necessária para o desempenho das suas funções.

- Permitir oportunidades de formação aos funcionários que pretendam fazer cursos de licenciatura, através de ajustamento de horários, sem prejuízo do serviço.
- Permitir a mobilidade entre funções através da frequência e aprovação em cursos de atualização profissional promovidos pelo CFIUTE.
- Limitar a externalização de serviços a casos estritamente imprescindíveis, entendendo que as tarefas estruturais da universidade devem ser desenvolvidas por pessoal próprio da instituição.
- Possibilitar, dentro dos projetos aprovados, a mobilidade internacional do pessoal administrativo, com a finalidade de melhorar as suas capacidades linguísticas, aprender melhores práticas e fomentar a sua motivação.

Objetivo 2 – Melhorar a planificação, organização e coordenação no âmbito da gestão administrativa

- Criar um conjunto de indicadores relativos à melhoria e maior eficiência dos serviços, no âmbito da implementação do SIGQ.
- Criar manuais dos procedimentos a executar em cada serviço, com adequada definição de tarefas e responsabilidades, no âmbito do SIGQ.
- Atribuir louvores aos funcionários que não apresentarem, anualmente, problemas de conformidade com as normas de qualidade estabelecidas.
- Redefinir, de forma periódica, as funções e responsabilidades de cada área funcional e respetivo trabalho tipo, com o objetivo de as adaptar de modo contínuo às novas exigências da sociedade e à assunção de novas funções.
- Responsabilizar as chefias pela adequada distribuição do serviço administrativo e técnico pelos funcionários de cada serviço, bem como pelo controlo de qualidade das suas atividades.
- Definir um calendário de reuniões semestrais entre uma equipa da Reitoria e o pessoal responsável pelas diferentes divisões e serviços da UBI, com a finalidade de ouvir e resolver problemas.

Objetivo 3 – Estimular a motivação e proporcionar um ambiente acolhedor

- Apoiar as atividades da Casa do Pessoal da UBI.
- Promover atividades de lazer, saúde e bem-estar para os funcionários da UBI e respetivas famílias.
- Disponibilizar espaços dentro do Campus Universitário para a prática de atividade física.
- Organizar, em conjunto com o Gabinete de Psicologia da UBI, iniciativas relacionadas com temáticas motivacionais.

3.4 Estudantes – Formar pessoas para liderar e contribuir para o progresso da sociedade

A universidade tem como principal missão formar e educar os seus estudantes a nível de conhecimentos, competências, atitudes e valores, preparando-os para enfrentar com sucesso o seu futuro profissional e pessoal. É fundamental incutir nos nossos estudantes, desde o início, um sentimento de pertença à UBI. Neste contexto, será muito importante a existência de canais de comunicação abertos com a comunidade estudantil no sentido de potenciar a sua participação nos processos de tomada de decisão e nos vários órgãos onde têm representação.

Ao mesmo tempo, será importante garantir que não irão acontecer situações de exclusão ou de abandono dos estudos por causas económicas ou outras. É, por isso, importante a

definição de políticas inclusivas e de igualdade, a promoção de políticas de ajuda e bolsas de apoio, e também esquemas de fracionamento de pagamento de taxas e propinas diluídas no tempo. Esperamos, deste modo, garantir a equidade no acesso ao ensino e à continuidade dos estudos, culminando no desejável sucesso escolar.

Nesse contexto, será dada especial atenção aos Serviços de Ação Social da UBI, serviço transversal da universidade que tem como objetivos promover apoios sociais aos estudantes carenciados, e proporcionar aos estudantes as melhores condições de estudo através da prestação de serviços como alojamento, alimentação, serviços de saúde, e apoio a atividades desportivas e culturais.

A saúde mental e social são pontos importantes para os alunos, mas também para toda a comunidade do campus. Os alunos vivenciam muitas situações estressantes durante a sua carreira académica, e há uma necessidade crescente de desenvolver programas para os ajudar a lidar melhor com a gestão de stress. Na verdade, o bem-estar físico deve estar ligado com a saúde mental e social para um bem-estar global.

A captação de novos estudantes é um objetivo primordial da instituição, pelo que serão promovidos programas e ações de sensibilização junto da comunidade estudantil do nível secundário. Será importante promover ações para deteção precoce de jovens talentos, desenvolvendo ações e estratégias de envolvimento com o contexto universitário.

A UBI será, talvez, a universidade portuguesa com maior percentagem relativa de estudantes deslocados. Significa isto que a nossa população estudantil tem um protagonismo especial no contexto da cidade onde nos

situamos. Este facto faz com que os nossos estudantes passem grande parte dos anos mais importantes do seu desenvolvimento pessoal e social intrinsecamente ligados à nossa universidade e à cidade da Covilhã. Devemos, por isso, proporcionar-lhes não somente a melhor oferta educativa, mas também a melhor oferta de formação global a nível da cultura, das artes, do desporto, da saúde, do voluntariado e da responsabilidade social, contribuindo para a sua afirmação como pessoas com valores importantes para a sociedade onde nos inserimos.

É ainda fundamental que os estudantes tenham na UBI as melhores condições de estudo, nas salas de aula, nos laboratórios, nas bibliotecas, nas residências, nas cantinas, nos pavilhões desportivos e em todas as infraestruturas direta ou indiretamente ligadas ao ensino, cuidando da dimensão social e estimulando políticas ativas que melhorem a sua participação e implicação.

Objetivo 1 – Reforçar a ação social e o apoio aos estudantes

- Intensificar o apoio aos estudantes carenciados e com necessidades especiais.
- Fazer da requalificação do alojamento uma prioridade estratégica na UBI, dando especial atenção às residências de Stº António.
- Reforçar os recursos humanos nos SASUBI e atualizar a sua estrutura.
- Incluir, na atualização da estrutura dos SASUBI, uma divisão para o desporto e cultura.
- Conceder particular atenção ao apoio psicológico aos estudantes (cuja procura tem aumentado significativamente).
- Continuar com o programa próprio de bolsas e ajudas aos estudantes mais carenciados, reforçando as verbas aplicadas para poder atender a novas realidades sociais.
- Fomentar a participação dos estudantes nas políticas de sustentabilidade ambiental e no projeto da universidade saudável.
- Melhorar as condições dos serviços fundamentais para a vida estudantil e social dos estudantes, tais como: bibliotecas, salas de estudo, acesso à internet, instalações desportivas, alimentação, serviços de saúde, mobilidade interna, espaços verdes e locais de convívio.

Objetivo 2 – Fortalecer a representação e participação dos estudantes

- Criar rotinas de reuniões periódicas com o Provedor do Estudante, para análise e resolução de problemas identificados.
- Estimular a participação ativa dos estudantes nos Conselhos Pedagógicos.
- Fomentar a participação dos estudantes na vida universitária, potenciando as relações com a AAUBI e com os vários Núcleos de Estudantes.
- Estabelecer uma rotina de reuniões periódicas com a AAUBI, criando canais de participação ativa para analisar e solucionar, na medida do possível, os problemas detetados.
- Apoiar a AAUBI na participação em competições desportivas interuniversitárias.
- Continuar com a política de apoio às realizações das atividades promovidas pelos estudantes através de órgãos como a AAUBI, Núcleos de estudantes, núcleos culturais, grupos musicais, etc.

- Criar um plano global de atenção aos estudantes, desenvolvendo uma rede de orientação nas faculdades para aumentar o aconselhamento de carreira para os mesmos.
- Envolver os estudantes em representações da UBI em Escolas, Feiras e outras realizações de apresentação e promoção da universidade.

Objetivo 3 - Desenvolver ações de comprometimento dos estudantes com a UBI

- Criar a Jornada de Acolhimento dos novos estudantes, em ambiente festivo e lúdico, com a finalidade de acolher os novos estudantes, mostrando as potencialidades oferecidas pela UBI, pela cidade e região envolvente, favorecendo a sua integração desde o primeiro momento.
- Propor o reforço do Gabinete de Psicologia, potenciando o serviço via admissão de profissionais e de voluntariado de especialistas da área, contribuindo para uma universidade mais saudável e com uma envolvente psicossocial positiva.
- Propor a criação do Observatório do Estudante da UBI, que trabalhará em articulação com o Provedor do Estudante, envolvendo os próprios estudantes na análise dos seus interesses, problemas e condições de vida.

3.5 Alumni - Estimular uma ligação de compromisso permanente com a sua universidade

Os estudantes que terminaram os seus estudos numa universidade, comumente designados como *alumni*, devem ser considerados como um dos patrimónios mais valiosos da instituição, pois eles constituem um dos principais meios de divulgação do nome da Instituição e da qualidade da formação aí recebida. A relação da universidade com a sociedade recebe um importante contributo por intermédio dos *alumni*, na medida em que estes, como «embaixadores

privilegiados», representam a instituição no mundo laboral e nos diferentes papéis que desempenham na sociedade. Deste modo, os *alumni* assumem-se como um *stakeholder* estratégico da universidade, com elevado potencial para a criação e manutenção da imagem e da sustentabilidade da instituição.

Esta é uma questão crítica que as universidades hoje valorizam, à medida que compreendem o papel significativo

que os seus graduados podem ter na concretização de objetivos estratégicos. Os *alumni*, por sua vez, vêm compreendendo que devem manter fortes ligações institucionais, colaborando no sucesso da sua universidade e no valor da formação recebida. O desafio das universidades é desenvolver um plano de ligação efetivo, que corresponda às prioridades estratégicas da instituição e aos interesses e necessidades dos *alumni*, reforçando uma relação ganhadora biunívoca, para lá da etapa académica, conseguindo assim construir relações entre a sociedade e a universidade.

Dentro desse contexto, torna-se fundamental para a UBI seguir e preocupar-se com o caminho percorrido pelos alunos após a conclusão dos cursos, como também com o desenvolvimento de vínculos robustos com esse público. A busca pela excelência, objetivo de toda a grande instituição de ensino, aliada à necessidade, cada vez mais latente, da

relevância social, torna imprescindível o acompanhamento dos *alumni*, uma vez que estes são o resultado real da aprendizagem, e fazem parte dos quadros profissionais do país, e mesmo para lá dele. Assim, a institucionalização de uma estratégia de valorização e recolha de informações direcionada aos *alumni* é salutar para o amadurecimento de uma universidade.

Propõe-se, pois, um conjunto de ações para manter um vínculo contínuo com a comunidade de *alumni*, reforçando o seu sentimento de pertença à UBI, acompanhando os seus sucessos e dificuldades, tornando-os participantes ativos no desenvolvimento e melhoria constante da universidade, estimulando uma cultura de retorno à mesma. Manter aberto este canal de comunicação é uma forma de continuar a relação que começou nas salas de aula, estimulando o convívio universitário e a troca permanente de informações entre *alumni*, estudantes e a universidade.

Objetivo 1 – Promover a cultura *alumni*

- Desenvolver um web site com ligação à página da UBI, focado nos interesses dos *alumni*, trabalhando o marketing de conteúdos ajustado a diferentes segmentos.
- Manter os *alumni* com o email criado pela universidade aquando da sua inscrição pela primeira vez na UBI.

- Criar grupos nas redes sociais no sentido de promover a interação e a partilha de experiências.
- Colaborar com a AAUBI na promoção de encontros com *alumni*, procurando temáticas diferenciadas para manter uma continuidade.
- Convidar os *alumni* para partilharem a sua experiência, por exemplo em aulas, em debates, conferências, etc., como forma de reforçar laços e angariar novos estudantes.
- Apostar na criação da figura do “embaixador *alumni*”, para reforçar o sentimento de pertença e influenciar outros *alumni*.

Objetivo 2 – Reforçar o sentimento de pertença à universidade

- Promover a formação ao longo da vida, desenvolvendo cursos de atualização com interesse para diferentes segmentos dos *alumni*.
- Promover os cursos de pós-graduação junto da comunidade dos *alumni*.
- Utilizar os *alumni* como influenciadores de procura, junto do público-alvo.
- Envolver os *alumni* em ações de voluntariado promovidas pela universidade.
- Promover cursos para *alumni* seniores, ou seja, formação contínua para maiores de 55 anos.
- Criar o cartão *alumni* com possibilidade de acesso a várias funcionalidades.
- Estabelecer o dia do *alumni*, dando destaque aos *alumni* que fazem 10, 20, 30 anos ou mais de conclusão da sua formação superior.

3.6 Campus Universitário e atenção à comunidade das pessoas - Identificar a UBI como uma organização saudável

A comunidade do campus é constituída por todas as pessoas que contribuem para a vida do campus e/ou beneficiam das atividades, serviços e infraestruturas do campus e que têm objetivos, expetativas, interesses e responsabilidades diferenciadas. Como é conhecido, o campus da UBI é constituído por vários polos, situados

em diferentes locais da cidade da Covilhã. Independentemente das circunstâncias, a atividade diária nos vários polos da universidade exige a existência de um conjunto de orientações e princípios, e uma oferta de serviços, que devem ter a função de facilitar a todas e cada uma das pessoas que fazem parte desta comunidade o seu

trabalho diário e o seu desenvolvimento como cidadãos.

Um objetivo fundamental é identificar a nossa universidade como uma organização saudável, o que implica o compromisso de incluir na nossa estratégia a promoção de mecanismos que assegurem um ambiente de trabalho e uma envolvente laboral segura e agradável, dentro dos orçamentos disponíveis. A UBI vive de pessoas e de espaços. A frequência desses espaços deve proporcionar aos estudantes uma experiência rica, feita de atividades curriculares e extracurriculares, e conduzindo ao enriquecimento intelectual, cultural e à formação para a cidadania.

A atenção dada ao bem-estar das pessoas assenta na ideia de que uma organização que forma pessoas que ocuparão lugares de responsabilidade na sociedade tem o duplo compromisso de garantir um ambiente de trabalho adequado e de promover a aquisição de hábitos de vida saudáveis, que sejam depois transportados pelos nossos graduados para a vida profissional. Por isso, o espaço em que decorrem as atividades deve ser alvo de atenção permanente para que se mantenha atual, criando uma envolvente que favoreça o desenvolvimento pessoal, mas também a melhoria do serviço prestado pela universidade.

Objetivo 1 – Desenvolver um plano de universidade saudável adaptado à realidade da nossa universidade

- Desenvolver o primeiro plano saudável da UBI, tendo em conta as expectativas de toda a comunidade universitária: estudantes, professores, investigadores, funcionários no ativo e aposentados.
- Promover um ecossistema universitário saudável com medidas que otimizem a carga de trabalho dos diferentes grupos da comunidade universitária de acordo com os espaços e condições dos locais de trabalho. Melhorar a oferta de refeições nos restaurantes próprios da universidade, oferecendo menus variados e com equilíbrio dietético, planificados por nutricionistas, proporcionando informação nutricional dos mesmos, no cumprimento do projeto universidade saudável.
- Desenvolver conteúdos na página web da universidade sobre temas relacionados com um estilo de vida saudável e publicitando a programação de atividades destinadas à comunidade universitária.

Objetivo 2 – Fomentar a integração da atividade física no campus universitário.

- Colaborar com a AAUBI na promoção de eventos desportivos e outros dedicados ao desenvolvimento de atividade física.
- Facilitar o acesso à prática do exercício físico de toda a comunidade.
- Fomentar programas de atividade física destinados aos aposentados da UBI.
- Promover programas de atividade física inclusiva e adaptada.

Objetivo 3 – Desenvolver políticas de comunicação e participação que facilitem e promovam a socialização no campus universitário

- Melhorar as estruturas que facilitem políticas de comunicação e informação, instalando painéis informativos, exteriores e interiores, e dando continuidade à implantação de sinalética informativa.
- Colaborar com a AAUBI, com as Faculdades e com a Casa do Pessoal na realização de eventos culturais e artísticos.
- Continuar a promover a Universidade de Verão, destinada a alunos pré-universitários.
- Fomentar a venda de merchandising alusivo à UBI e analisar a possibilidade de criação da Loja UBI, física e virtual.

Objetivo 4 – Consolidar e fortalecer um leque de serviços que assegure uma atenção adequada a toda a comunidade de pessoas

- Manter a abertura das salas da Biblioteca 24 horas por dia toda a semana.
- Melhorar quantitativamente e qualitativamente os serviços do Gabinete de Medicina no Trabalho.
- Melhorar quantitativamente e qualitativamente os serviços do Gabinete de Psicologia, no âmbito da assistência psicológica à comunidade universitária.
- Desenvolver ações de formação de prevenção e promoção da saúde psicossocial.
- Desenvolver planos de formação contínua para Professores, Investigadores e Funcionários em matéria de prevenção de acidentes no trabalho

3.7 Metas mais relevantes a alcançar no âmbito da comunidade de pessoas da UBI

M30 - Procurar cumprir com o estipulado na legislação no sentido de se progredir para um rácio de 50% de professores associados e catedráticos no conjunto do corpo docente de carreira, de modo sustentado e equilibrado, por áreas científicas, dando, aos docentes, condições para planearem a sua carreira. Se não existirem restrições orçamentais, temos por objetivo passar dos atuais 24% da UBI para um patamar de 40% nos próximos quatro anos.

M31- Criar um quadro de investigadores aumentando progressivamente o número de lugares, esperando-se alcançar 5 investigadores contratados em 2025.

M32 - Definir uma estratégia de incentivos e reconhecimento do mérito dos investigadores que se diferenciem positivamente pela produção científica de impacto elevado e projetos científicos de importante reconhecimento a nível nacional e internacional.

M33 - Implementar concursos de talento para jovens investigadores com atribuição de financiamento “semente” para formação de equipa e progressão como investigadores independentes.

M34 - Criar as condições para o trabalho colaborativo dos docentes e investigadores, facilitando a comunicação e possibilitando as redes de cooperação, em particular através da criação de uma sala de convívio para uso dos docentes e investigadores, nas faculdades onde não existir.

M35 - Desenvolver um programa de estímulo à participação e envolvimento dos estudantes nos processos de representação definidos estatutariamente (p.e. eleições de órgãos e comissões), contrariando a abstenção e reconhecendo o papel formativo e de cidadania que o envolvimento no governo da UBI representa.

M36 - No apoio social aos estudantes, a UBI deve definir metas objetivas de apoio direto e indireto, integrando os apoios oficiais (bolsas da Ação Social) com os mecanismos internos (Apoio a estudantes carenciados), introduzindo uma redistribuição inteligente de algumas receitas próprias e mecenato, para minorar constrangimentos económicos dos seus estudantes. A definir nos próximos dois anos.

M37 – Reforçar o gabinete de apoio psicológico, com mais profissionais.

M38 - Em conjunto com a AAUBI, a UBI deve definir um programa que inclua, entre outros aspetos: (1) apoios diretos na participação em competições desportivas, (2) reconhecimento de resultados desportivos dos membros da comunidade, (3) atribuição de bolsas/apoios individuais em função de mérito desportivo, (4) criação de condições de estudo/laborais facilitadoras da prática desportiva, (5) menções no suplemento ao diploma. Programa a concretizar nos próximos dois anos.

M39 - Aumentar a presença dos *alumni* nas atividades da UBI. Criar a figura do embaixador *alumni*.

M40 - Reforçar os funcionários de apoio e suporte nos próximos dois anos, repondo as saídas por aposentação e mobilidade e aumentando o número total em 10%. Salvo restrições orçamentais.

M41- Admitir ainda, para o Pessoal não docente, quadros especializados que reforcem a capacidade de tomada de decisão e a resposta da UBI a várias situações. Até dez unidades durante os próximos dois anos, por concurso ou mobilidade para vários serviços: Jurídicos, Contabilidade, Serviços Técnicos, SSASUBI, GAPI e Gabinete de Transferência de Tecnologia, salvo restrições orçamentais.

M42 - Aumentar as possibilidades de mobilidade (interna e externa) do pessoal técnico, administrativo e de gestão (incluindo a mobilidade internacional, presencial e virtual, por via dos Programas Europeus e do Consórcio UNITA).

M43 - Melhorar a qualidade de vida no campus, que é uma aspiração de todos os membros da comunidade e inclui aspetos como alimentação, saúde, cultura, limpeza, ruído e qualidade do ar, segurança, transportes e alojamento, etc. Desenvolver o projeto Universidade saudável no prazo de dois anos.

4. COMO faremos

Atuando nos processos, na estrutura e na projeção da UBI

A UBI é uma organização complexa, que desenvolveu uma certa cultura organizacional e adquiriu determinadas estruturas ao longo da sua existência. A complexidade da UBI traduz-se na existência de faculdades, departamentos, unidades de investigação, bibliotecas, serviços de apoio, residências universitárias, pavilhões desportivos e centros de interface com a sociedade.



Toda a estrutura universitária deve funcionar de forma harmoniosa, necessitando para isso do adequado apoio dos serviços, da informática, do tratamento dos dados e da informação, no sentido de facilitar a gestão das estruturas e dos processos de tomada de decisão.

O modelo de organização e gestão é responsável por estabelecer os mecanismos de tomada de decisão,

através dos quais a universidade concretiza o seu trabalho de serviço público de ensino superior, investigação, responsabilidade social e ligação à sociedade. E garantindo que isso é exercido de forma transparente, eficaz e com a máxima eficiência.

A UBI é uma instituição de ensino superior cujas infraestruturas e equipamentos se foram ampliando e modernizando ao longo dos seus 35 anos de história. Se é bem verdade que a UBI cresceu quantitativamente e qualitativamente no que se refere a infraestruturas e equipamento e instalações em geral, não é menos certo que, tratando-se de uma universidade jovem, o processo de crescimento apresenta algumas carências e deficiências que é necessário resolver nos próximos anos, na medida da disponibilidade do orçamento. Os nossos espaços físicos, onde interatuam fatores ambientais, organizativos e pessoais com forte incidência na saúde e no bem-estar, têm de ser espaços vivos, incorporando valores de uma universidade saudável.

Vivemos num mundo cada vez mais conectado, onde as tecnologias

mudaram as formas de aprendizagem, de gestão, de comunicação e de relacionamento. Deste modo, devemos orientar a estratégia, a cultura organizacional, os processos e as capacidades da universidade para a oferta de novos serviços e valores, que sejam relevantes para os públicos-alvo da universidade. O principal desafio para a UBI, neste processo, será a capacidade de estabelecer novas formas de interação, novas ferramentas e, especialmente, novas formas de trabalhar.

A UBI tem de adaptar-se às novas tendências relacionadas com os modelos de comunicação, transformando um modelo essencialmente unidirecional e reativo num modelo dialógico e conversacional, orientado para a interação com as pessoas, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Pensar a UBI numa escala internacional é essencial para a sua competitividade. A presença e visibilidade internacional da UBI têm um impacto claro na sua valorização e no seu posicionamento a

nível internacional. Neste contexto, a internacionalização funciona como uma estratégia para atrair pessoas com talento, sejam estudantes, docentes ou investigadores. Nesta área propõe-se agir nas seguintes dimensões:

Modelo de organização e gestão (Estimular uma cultura de qualidade e o planeamento estratégico);

Sistema de qualidade total (Implementar um sistema de qualidade total aplicado a todas as áreas da universidade);

Património e equipamento (Requalificar e modernizar património e equipamento);

Universidade digital (Colocar a tecnologia digital ao serviço do utilizador);

Internacionalização (Trabalhar para projetar a UBI como uma universidade universal);

Comunicação e projeção institucional (Projetar a imagem e reforçar a marca UBI).

4.1 Modelo de organização e gestão - Estimular uma cultura de qualidade e o planeamento estratégico

Fazer um bom trabalho a nível organizacional e de gestão trará, sem dúvida, resultados muito positivos. No

mundo globalizado e interconectado em que vivemos, onde a velocidade da mudança e a quantidade de informação

que se consome é de enorme magnitude, aquilo que não é comunicado não existe, ainda que seja um bom trabalho. Por isso, é de primordial importância transmitir a toda a comunidade académica os resultados que se alcançam e o modo como se lá chega. Como já foi dito, a UBI fez até aqui um caminho exemplar, mas pretende-se agora evoluir para novos patamares de qualidade no serviço à sociedade, fazendo com que os nossos alunos e os *alumni* tenham um forte sentimento de pertença à universidade e atuem como os nossos melhores embaixadores.

Não existe felicidade sem virtude, afirmava o filósofo Sócrates. É necessário que as nossas atuações sejam exemplares, pelo que não devem limitar-se ao cumprimento do normativo, mas ser eticamente corretas. A ética é o garante da legalidade, da responsabilidade, do sentido de pertença e o caminho da confiança e de crença institucional.

Uma universidade bem governada trará satisfação a todos. Uma tomada de decisão estruturada, uma gestão transparente, assente nos bons princípios da gestão, que tenda à definição de responsabilidades e à simplificação de processos, sem perda de eficácia, é um fim a que nos propomos. Uma adequada simplificação

de procedimentos diminuindo a burocracia, combaterá a frustração e impulsionará a eficiência. Pretende-se que exista uma responsabilização de cada um face à tarefa que realiza.

Refira-se, ainda, a desigualdade no financiamento atribuído à UBI pelos orçamentos de Estado, ao longo dos últimos anos, quando comparada com as outras universidades. Trata-se de um dos menores financiamentos por aluno a nível nacional, atingindo quase um valor de menos mil euros por aluno face a universidades com características semelhantes à UBI.

Apesar disso, a UBI tem sido capaz de fazer mais com menos, ou seja, tem sido mais eficaz e eficiente na gestão das verbas atribuídas. Reconheça-se, perante todos, o tremendo esforço que a nossa comunidade académica tem realizado para manter os níveis de qualidade da instituição ao longo dos anos. Não é fácil fazer as coisas bem-feitas quando os recursos são escassos, as pessoas têm expectativas e estão cansadas, o património começa a degradar-se; quando temos de aumentar o valor oferecido aos estudantes e temos de dar resposta aos compromissos de responsabilidade social e ambiental perante a sociedade. A situação financeira da universidade tem de merecer outra atenção por parte da

tutela. A nossa universidade continuará a exigir e a lutar por uma fórmula de financiamento justa, que possibilite uma disponibilidade de recursos financeiros necessários, para melhorar a universidade em todos os aspetos e responder aos justos anseios da comunidade académica.

A universidade é de todos; por ser de cada um de nós temos de saber cuidar dela. É nosso dever desenvolver um modelo de organização e gestão que, obedecendo ao estipulado nas leis da República, permita uma utilização racional, generosa, eficiente e

sustentável dos recursos colocados à nossa disposição, para assim ser possível potenciar o legado a entregar às gerações vindouras. Temos também de saber cuidar do nosso meio ambiente natural, fomentado políticas e hábitos que tornem mais sustentável o campus universitário.

Ansiamos por uma universidade acessível a todos, crítica, plural, que respeite a igualdade de género, saudável e amiga do ambiente, comprometida com o desenvolvimento do território e a transformação social.

Objetivo 1 – Consolidar um modelo de gestão que traga valor para a comunidade universitária e para a sociedade

- Adequar a estrutura organizativa e adaptá-la às necessidades da universidade.
- Adequar as estruturas de suporte para dar resposta aos objetivos estratégicos da UBI, prestando especial atenção à informatização de processos.
- Estabelecer mecanismos para melhorar a coordenação dos serviços implicados na gestão de projetos e candidaturas a projetos nacionais, europeus, etc..
- Orientar a gestão e política universitárias pelos valores, princípios e normas, de carácter ético e moral, estabelecidas na instituição.
- Dar atenção e reconhecimento ao trabalho realizado pelas pessoas, como principal ativo da universidade, desenvolvendo um manual de boas práticas.
- Desenvolver uma cultura de práticas ambientalmente sustentáveis.

Objetivo 2 – Aprofundar a sustentabilidade financeira e capacidade de investimento estratégico

- Defender a definição de uma fórmula de financiamento justo para as universidades, que tenha em conta critérios de convergência e as características próprias de cada instituição.
- Aumentar as receitas próprias da universidade.
- Impulsionar a política de mecenato e captação de recursos externos não públicos.
- Criar uma política de incentivos, aos docentes e investigadores, tendo em vista aumentar o número de candidaturas a projetos e as taxas de aprovação.
- Alinhar o orçamento com os objetivos estratégicos da universidade atendendo a critérios económicos, de eficiência, de orientação à captação de recursos externos, com especial atenção aos objetivos estratégicos de melhoria de competitividade e posicionamento.
- Defender, junto da tutela, a produção de legislação que crie uma linha de financiamento dos fundos do Horizonte 2030, que possibilite a requalificação do património edificado das universidades.
- Reivindicar a possibilidade de utilização de saldos de gerência para permitir o alargamento do quadro de pessoas e a sua progressão na carreira e, ainda, para realizar investimentos estratégicos em áreas de investigação subfinanciadas e/ou prioritárias.

Objetivo 3 – Aprofundar o planeamento e a gestão estratégica

- Elaborar o plano estratégico 2022-2030, procurando o compromisso com os vários grupos de interesse internos e externos.
- Clarificar a gestão por processos e implementar um modelo de gestão por objetivos.
- Estabelecer sistemas de apoio à decisão, que permitam avaliar e conhecer em permanência o funcionamento da universidade em todos os âmbitos.
- Utilizar a contabilidade analítica como instrumento de apoio para melhorar a gestão interna da organização.
- Impulsionar a gestão da mudança, a análise de riscos e oportunidades, na tomada de decisão estratégica.

4.2 Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ) - Implementar um sistema de qualidade total aplicado a todas as áreas da missão da universidade

O compromisso da UBI com a prática de qualidade tem sido um desígnio das reitorias anteriores, tendo a UBI percorrido um caminho sustentado de monitorização e melhoria contínuas da qualidade, que passou pela criação do Gabinete de Qualidade, a avaliação institucional pela EUA - European University Association, a acreditação dos vários ciclos de estudos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), a publicação do Manual de Qualidade e a recente acreditação, por 6 anos, obtida na Avaliação Institucional, junto da A3ES.

O contexto atual do ensino superior configura uma crescente pressão competitiva sobre as universidades, uma crescente expectativa da sociedade acerca do seu contributo para a melhoria da vida dos cidadãos e uma crescente exigência pela obtenção de mais valor, face aos recursos financeiros disponibilizados, provenientes dos impostos pagos. Torna-se, assim, necessário promover uma cultura de “*accountability*”, que dê conta da adequação e da qualidade dos processos e dos resultados, devendo estes ser divulgados, de modo transparente, à comunidade académica e à sociedade. A garantia interna de qualidade mantém-

se, neste sentido, uma tarefa-chave da universidade em todas as áreas da sua missão. A avaliação externa deve ser encarada como uma oportunidade de melhorar continuamente essa tarefa.

A qualidade deve ser concebida desde um ponto de vista estratégico, como uma ferramenta que permite elaborar diagnósticos, pensar reflexivamente as nossas práticas e reorientar práticas problemáticas. No entanto, a promoção de uma cultura de qualidade dá-se não apenas ao nível do desenho e implementação de processos e procedimentos, mas também pela partilha de valores, expectativas e compromissos coletivos com vista à melhoria contínua. Isto exige, para além de um envolvimento individual, a maximização de um esforço conjunto, na prossecução de objetivos amplamente partilhados por toda a comunidade académica.

O SIGQ tem como função garantir a qualidade e promover a melhoria contínua em todas as áreas da missão e nas atividades de suporte da Universidade. Para tal, é necessário desenvolver processos de gestão da qualidade nas suas diferentes dimensões, bem como implementar

mecanismos de monitorização contínua e sistemática. Um compromisso relativamente a uma política institucional e a objetivos de qualidade é fundamental para a organização do SIGQ. É com base nesses objetivos que se definem padrões de qualidade, que se atribuem responsabilidades aos diferentes órgãos e níveis de gestão envolvidos na garantia da qualidade, com vista à melhoria dos processos e resultados no ensino, na investigação e na ligação com a sociedade.

Os referenciais e a estratégia de qualidade a adotar, para além de seguirem os padrões nacionais e europeus, devem também estar alinhados com a missão e os objetivos estratégicos da universidade. Tendo a UBI que conceber um Plano Estratégico para os próximos anos, afigura-se fundamental que as questões da qualidade sejam transversais a todos os domínios, no sentido de aprofundar a gestão estratégica por objetivos e consolidar um modelo organizacional integrador e amplamente partilhado por todas as unidades orgânicas e serviços da instituição.

A nível organizacional importa estimular uma cultura orientada à qualidade e excelência nos vários serviços e unidades administrativas da

UBI. Considerando o nível global da universidade, a qualidade da instituição depende da capacidade de produção de resultados e está intimamente relacionada com a qualidade e, principalmente, com a motivação dos seus recursos humanos. Os resultados dependem, em boa parte, da capacidade do modelo de gestão de recursos humanos para alinhar os interesses dos diferentes tipos de atores e para capitalizar as suas melhores competências. Pretendo, ao longo do meu mandato, estimular e fortalecer os subsistemas de qualidade em toda estrutura organizativa da Universidade, na perspetiva de a submeter à avaliação do Modelo EFQM de excelência, como referência para a gestão integrada da instituição, com vista à obtenção do selo de excelência.

Com base nestas premissas, afigura-se necessário acreditar o nosso modelo de organização e gestão, apostando na gestão pela qualidade total, na melhoria contínua, na incorporação de novos sistemas de gestão, como a gestão ambiental, o que nos permitirá fortalecer o nosso compromisso com a comunidade universitária, a sociedade e o território envolvente.

Objetivo 1 – Promover a implementação de um Sistema Interno de Garantia da Qualidade

- Criar o SIGQ-UBI de acordo com os referenciais para os Sistemas Internos de Garantia de Qualidade, disponibilizados pela A3ES, e com os *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.
- Integrar os diferentes subsistemas de qualidade existentes na UBI no SIGQ-UBI.
- Certificar o SIGQ-UBI pela A3ES.

Objetivo 2 – Incrementar melhorias ao nível da gestão e governação como parte da afirmação de uma visão estratégica e de uma cultura de qualidade na Universidade

- Implementar uma gestão ágil, orientada para resultados, que estimule a criatividade, a inovação e que traga valor a toda a comunidade universitária.
- Adotar o modelo de excelência EFQM, como referência para a gestão da instituição.
- Criar um sistema de informação institucional integrado, como suporte à tomada de decisão com qualidade e com vista à melhoria contínua.
- Desenvolver um sistema de gestão ambiental sob a perspetiva da ISO 14000, permitindo a sua integração com o sistema de qualidade.
- Utilizar a contabilidade analítica como instrumento de apoio para melhorar a gestão interna da organização

Objetivo 3 - Promover uma cultura de qualidade partilhada e participada, orientada para a melhoria contínua

- Definir padrões de qualidade elevados.
- Envolver e garantir a participação dos *stakeholders*, internos e externos, no processo de avaliação.
- Promover a adoção de mecanismos de autoavaliação com vista à deteção de dificuldades e promover a sua ultrapassagem.
- Garantir a transparência dos processos, procedimentos e resultados da avaliação.
- Apoiar os diferentes membros da comunidade académica no desenvolvimento das tarefas de avaliação e acreditação em que estejam envolvidos.

4.3 Património e equipamento – Manter, requalificar e modernizar património e equipamento

A nível do património, a UBI apresenta especificidades próprias, pois tem o seu *campus* universitário disperso por cinco áreas de implantação, na cidade da Covilhã, com características bastante diversas, envolvendo tanto edifícios construídos de raiz como outros resultantes de adaptações de instalações fabris.

Estas circunstâncias colocam desafios e crescem os custos da manutenção das condições normais de utilização e habitabilidade de todo este património e equipamento, que sofre de depreciação com o passar dos anos. Neste contexto será fundamental o desenvolvimento de um plano plurianual, para manter atualizado o equipamento de apoio às aulas e de investigação. Paralelamente é necessário atuar na manutenção, para manter o conforto de todos os edifícios da universidade, permitindo que estudantes e todos os corpos de

funcionários possam desenvolver a sua atividade de forma eficiente, desfrutando da sua vivência na UBI.

O património e o equipamento são, sem dúvida, um dos pilares fundamentais da universidade pelo que, face à exiguidade dos orçamentos atribuídos, se afigura necessário trabalhar na procura de programas de financiamento plurianual, para possibilitar o desenvolvimento de planos de manutenção, modernização e adaptação, bem como a continuação da implementação de uma política de sustentabilidade energética. É minha intenção promover a realização de novas empreitadas, aquisições de equipamentos e de tudo o que se mostrar necessário ao bom funcionamento global da universidade, à qualidade do ambiente de trabalho e à prestação do melhor serviço aos estudantes e à comunidade.

Objetivo 1 – Elaboração de um plano diretor das infraestruturas, prevendo as intervenções a realizar

- Atenuar os desequilíbrios existentes nas infraestruturas das faculdades, priorizando a expansão de espaços fundamentais para o ensino e para a investigação.
- Continuar a apostar em projetos de eficiência energética dos edifícios.
- Desenvolver um plano de melhoria de acessibilidades para pessoas com deficiência ou incapacidade nos edifícios problemáticos da UBI.

- Reativar o funcionamento do Edifício Melo e Castro.
- Continuar a reabilitação do edifício da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Requalificar o Edifício da Boavista, para utilização dos grupos recreativos dos estudantes.
- Reabilitar com vegetação a encosta da Serra da Estrela pertencente ao POLO IV.

Objetivo 2 – Melhoria das Residências universitárias, cantinas e pavilhões desportivos

- Elaborar um plano de reabilitação das residências Universitárias.
- Reabilitar os pavilhões desportivos de Sto. António.
- Pôr em funcionamento e ao serviço da comunidade académica o novo Pavilhão Multiusos do Polo das Ciências Sociais e Humanas.
- Alargar os refeitórios para os alunos onde tal se revelar necessário.

Objetivo 3 – Conservação e manutenção preventiva dos edifícios

- Elaborar um plano plurianual de conservação e reabilitação do património.
- Reorganizar as equipas de manutenção para fomentar a especialização.
- Reforçar os recursos dos Serviços Técnicos e contratar mais profissionais.

4.4 Universidade digital - Colocar a tecnologia digital ao serviço do utilizador

Em plena era da informação, a UBI tem, não só, de continuar a procurar a desmaterialização de processos administrativos como, também, de se assumir como líder nesse caminho, apresentando-se como um exemplo para outras entidades. Em certa medida, o contexto da pandemia tem vindo a demonstrar que a transformação digital pode ser mais acentuada do que inicialmente previsto, sobretudo por ter

forçado a utilização de tecnologias para acesso remoto. Contudo, a simples digitalização de processos, que antes eram instruídos em papel, não resulta necessariamente em processos com substrato legal ou equivalentes. A digitalização tem de ser cuidadosamente pensada, é um desafio que devemos saber enfrentar, que supõe uma mudança cultural na organização, obrigará a repensar muitos processos e

mudará em muitos aspetos a nossa forma de trabalhar e de nos relacionarmos, tanto interna como externamente. Como resultado, se for bem feita, traduzir-se-á em ganhos na pegada ecológica, na redução de custos, na otimização e agilização de procedimentos administrativos e, como resultado de tudo isso, numa maior qualidade de trabalho, de vida e da imagem de uma universidade jovem e ágil, orientada para o futuro digital.

São as tecnologias da informação e comunicação que fornecem as ferramentas para a construção de uma universidade mais digital, mas será o capital humano o verdadeiro catalisador dessa revolução. A UBI, enquanto Universidade Digital e Tecnológica, possibilitará a mobilidade, o trabalho em rede e a partilha de informação num universo sem fronteiras físicas, tornando-se uma universidade global.

Objetivo 1 - Digitalizar, simplificar e otimizar procedimentos administrativos

- Tonificar rapidamente o processo de simplificação e redefinição de fluxos e procedimentos administrativos através da criação de uma equipa de trabalho multidisciplinar focada neste objetivo.
- Desenvolver um portal único de entrada de fluxos, claro e simples de utilizar, para toda a universidade, que padronize a documentação e que contenha fluxos predefinidos que acelerem os processos.
- Integrar no mesmo portal um conjunto de modelos simplificados, para vários processos administrativos (como elaboração de atas para reuniões de comissões e conselhos científicos ou pedagógicos), que produzam de forma semiautomática documentos padronizados e consistentes para toda a Universidade.
- Identificar toda a documentação que pode ser manuseada e mantida apenas no formato digital, desenvolvendo esforços para que se diminua significativamente o uso do papel e da impressão, e integrando formas diretas de assinatura digital por cartão do cidadão ou chave móvel digital nas plataformas digitais em uso na universidade.
- Desenvolver um manual claro e simples de tratamento e segurança da informação, para documentação da UBI, integrando, de forma transparente e

tanto quanto possível, as medidas desse manual nas plataformas de gestão documental.

- Promover a integração dos muitos sistemas de informação da UBI e a uniformização das interfaces com que se interage com eles.
- Continuar o desenvolvimento das plataformas de software da UBI, integrando novas funcionalidades mediante a consulta dos utilizadores, continuando simultaneamente o esforço de adoção de tecnologias e arquiteturas de ponta.
- Implementar uma cultura organizacional inovadora e eticamente responsável.

Objetivo 2 - Fomentar a satisfação e a qualidade do trabalho

- Continuar a procurar a integração da tecnologia como forma de melhorar a satisfação no local de trabalho, aproximar pessoas e serviços, agilizar processos e a realização profissional.
- Habilitar os espaços de trabalho com recursos informáticos partilhados e criar espaços comuns polivalentes, para inter-relacionamento de professores, funcionários e estudantes.
- Potenciar o uso de ferramentas e plataformas colaborativas baseadas na nuvem, que simplifiquem tarefas e aumentem a transparência e a transversalidade nas equipas de trabalho, implicitamente beneficiando a padronização dos métodos de trabalho.
- Investir em novas soluções digitais úteis para inclusão de pessoas com deficiência ou incapacidade.
- Melhorar a cobertura e disponibilidade da rede sem fios que suporta a Universidade, de forma gradual, começando por pontos de maior concentração de estudantes ou de maior importância para o processo ensino-aprendizagem.
- Aumentar a segurança dos serviços, rede e parque informático da UBI.
- Apostar em programas de formação em ferramentas digitais para a comunidade académica da UBI, promovendo a qualificação dos recursos humanos e complementando o objetivo anterior.

Objetivo 3 – Agilizar os Serviços Académicos

- Expandir o leque de serviços académicos disponibilizados aos estudantes de forma remota e automatizar alguns desses processos, permitindo respostas mais céleres e interações a qualquer hora e em qualquer lugar, procurando também reduzir afunilamentos em momentos chave da vida académica.
- Melhorar a acessibilidade aos serviços académicos em smartphones, e operar uma transformação na forma como a comunicação aos estudantes é feita, nomeadamente através de notificações e tecnologias próximas à comunidade estudantil e complementares ao envio de e-mails.

Objetivo 4 - Ser um *hub* de conteúdos digitais no ensino e na investigação

- Usar ferramentas digitais e tecnologias baseadas em *cloud* para criar, armazenar e difundir conteúdos de ensino e ciência aos estudantes e comunidade científica.
- Enquadrar o formato de videoconferência para defesas de dissertações e teses, também como forma de cativar e potenciar a interação com outras instituições do ensino superior e de investigação nacionais e internacionais.
- Continuar a apostar na fusão do digital e do físico na criação de ambientes de aprendizagem ricos, interativos e que potenciem a aprendizagem e a investigação.
- Continuar a apostar na projeção da UBI no universo digital, sustentada numa comunicação frequente, ágil e clara de resultados científicos e pedagógicos.

4.5 Internacionalização - Trabalhar para projetar a UBI como uma universidade universal

A internacionalização das universidades é uma consequência da competitividade global baseada no conhecimento, na globalização da oferta educativa e na preparação dos alunos para serem protagonistas de uma sociedade complexa, dinâmica e global, além de contribuir para o seu progresso social, cultural e económico. A essência da

internacionalização é, acima de tudo, a disseminação e comunicação além-fronteiras do conhecimento que se cria na universidade, o trabalho conjunto com outros especialistas, a abertura ao mundo e o enriquecimento pessoal a partir do encontro com outras culturas.

A internacionalização da UBI deverá ser entendida como uma estratégia que visa fortalecer o seu desenvolvimento a curto e médio prazo. O enquadramento que o processo de Bolonha representou significou também uma janela de oportunidade que fez da internacionalização um aspeto fundamental da estratégia e uma característica exigida. Pensar a UBI numa escala internacional é essencial para a sua competitividade. A presença e visibilidade internacionais da UBI têm um impacto claro na sua valorização e no seu posicionamento a nível internacional. Neste sentido, a internacionalização funciona como uma estratégia para atrair pessoas com talento, sejam estudantes, docentes ou investigadores.

A internacionalização da UBI é um processo transversal e uma das alavancas necessárias à sua transformação: o nacional e o internacional são complementares, nunca exclusivos. A abertura ao mundo não é incompatível com o impacto no território onde se encontra e com a

vocação de influenciar o desenvolvimento do seu meio. A internacionalização não pode ser considerada como equivalente a mobilidade, mas deverá ser entendida como um processo interno que conduza a uma mudança na cultura da universidade, envolvendo toda a instituição, sejam as pessoas, os processos ou a estrutura organizacional.

Neste contexto, é fundamental o desenvolvimento de políticas de internacionalização, sob princípios de eficiência e transparência, com recursos humanos, financeiros e materiais adequados aos objetivos a atingir; propor a introdução de flexibilidade nos recursos humanos que potenciam a internacionalização, nomeadamente através do estabelecimento de redes de investigação, da produção e transferência de conhecimento e de alianças estratégicas; estimular o desenvolvimento de políticas de *marketing* e comunicação para incrementar a imagem e visibilidade da UBI, bem como para atrair talentos.

Objetivo 1 – Aumentar o envolvimento internacional da UBI

- Aumentar a mobilidade de estudantes, docentes e *staff outgoing e incoming*.
- Identificar parcerias estratégicas, intensificando a participação em consórcios nacionais e internacionais.

- Estabelecer protocolos bilaterais com universidades europeias e de outros continentes.
- Intensificar a presença e relevância da UBI nos países lusófonos.
- Potenciar o valor das UCs lecionadas em inglês ou outras línguas como instrumento de internacionalização.
- Promover cursos de verão para estudantes nacionais e internacionais.
- Criar uma oferta de formações, mestrados e doutoramentos, integralmente lecionadas em Inglês e envolvimento nos Mestrados *Erasmus Mundus* em áreas de reconhecido prestígio internacional.
- Divulgar programas de bolsas de estudo e outras ajudas para promover a atração de mais estudantes internacionais.
- Atrair professores visitantes de prestígio internacional para a UBI e efetuar a sua integração na leção dos cursos através de seminários presenciais ou virtuais.

Objetivo 2- Incrementar a visibilidade da UBI

- Projetar-se cientificamente e culturalmente no âmbito nacional e internacional.
- Fomentar a organização de eventos científicos internacionais relevantes, nas várias áreas do conhecimento.
- Estabelecer parcerias com instituições culturais e de artes, para a realização de eventos relevantes.
- Aproveitar os espaços físicos adequados para a realização de projetos culturais, artísticos e desportivos, individualmente ou em parceria.
- Colaborar com a Associação de Estudantes na realização de eventos culturais, artísticos, desportivos ou outros relevantes para a vida da comunidade universitária.
- Promover a semana internacional (convidar docentes, investigadores e *staff* estrangeiros).

Objetivo 3 – Melhorar o posicionamento nos *rankings* internacionais

- Consciencializar toda comunidade universitária para a importância dos *rankings*, a que cada vez se dá maior atenção.
- Focar os esforços naqueles *rankings* onde estamos melhor posicionados para progredir mais rapidamente.

- Consolidar a participação da UBI em programas e convocatórias de projetos europeus e internacionais de investigação, transferência de tecnologia ou formação, integrando alianças com empresas ou outras instituições de prestígio através de maior presença em redes internacionais.

4.6 Comunicação e projeção institucional - Projetar a imagem e reforçar a marca UBI

A UBI é uma universidade moderna, dinâmica, competitiva, com ensino orientado para a empregabilidade dos seus graduados, que valoriza a criação de conhecimento inovador, promove o empreendedorismo, está envolvida em atividades culturais, possui bons serviços universitários e detém reconhecido prestígio tanto a nível nacional como nos *rankings* internacionais. Por isso, afigura-se necessário melhorar os processos de comunicação institucional, para transmitir aos agentes externos os pontos fortes da universidade, para incrementar internamente a colaboração e o reconhecimento

interdisciplinar e para aumentar o orgulho de pertença à instituição.

Assim, propõe-se uma política de comunicação institucional com novos formatos, manter em atualização permanente a página Web, apostar nas redes sociais digitais, transmitir a nível nacional e internacional os bons resultados da universidade, fazendo da UBI uma instituição atrativa para estudantes, investigadores e empresas. Dar-se-á especial atenção ao desenvolvimento de eventos científicos, culturais e artísticos, promovendo redes de cooperação com instituições relevantes a nível regional, nacional e internacional.

Objetivo 1 – Reforçar a comunicação da universidade

- Desenvolver um plano de comunicação que facilite um relacionamento fluido com a Comunicação Social de modo a transmitir para a sociedade a missão, a visão, os valores e as potencialidades da UBI.
- Criar procedimentos internos que promovam a comunicação, a colaboração inter-organizacional e o reconhecimento mútuo entre as Faculdades, os Departamentos, as Unidades de Investigação, os Centros de Interface e a Reitoria.

- Desenvolver estratégias de comunicação que reforcem o conhecimento entre pessoas e os vínculos entre estudantes, *alumni*, funcionários administrativos e técnicos, investigadores e professores, na expectativa de desenvolver um espírito de solidariedade, entreajuda e sentimento de pertença.

Objetivo 2 - Projetar a imagem da universidade

- Harmonizar e integrar toda a comunicação e imagem da universidade.
- Definir campanhas de comunicação e estratégias de marketing para dar a conhecer todas as facetas da universidade.
- Enfatizar os elementos diferenciadores da universidade em ações específicas.
- Melhorar a comunicação e a presença da UBI, através da melhoria da qualidade dos materiais utilizados e de maior ênfase na presença em feiras nacionais e internacionais.
- Intensificar a presença da universidade em alianças estratégicas e em projetos em consórcio com parceiros de reconhecida qualidade.
- Desenvolver canais de comunicação específicos para a relação com empresas e outras instituições.
- Avaliar o impacto da UBI nas redes sociais como estratégia para melhorar a comunicação, com editores responsáveis na rede de maior impacto e utilização.

4.7 Metas mais relevantes a alcançar no âmbito dos processos, estrutura e projeção da UBI

M44 - As instituições devem prever atempadamente a sua evolução futura a médio e longo prazo, analisando os seus recursos e capacidades e os seus aspetos distintivos, e desenvolver estratégias face ao meio envolvente, o que é realizado através da elaboração do plano estratégico. O último Plano Estratégico da UBI foi elaborado para o período 2012/2020. Assim, afigura-se urgente desenvolver o Plano Estratégico para os próximos oito anos. O objetivo será desenvolvê-lo e efetuar a sua submissão para aprovação ao Conselho Geral até final de 2022.

M45 - A UBI deve persistir e aprofundar os processos de certificação de qualidade, acompanhando as normas de referência. Implementar num prazo de 4 anos a criação do SIGQ total-UBI e sua submissão à certificação.

M46 - A dimensão formal da responsabilização e da qualidade deve ser sustentada, ambicionando novos patamares de certificação. Certificação ambiental (ISO 14001 em 2025) e responsabilidade social (ISO 26000).

M47 - Implementar um sistema de contabilidade analítica. Durante os próximos dois anos.

M48 – Desenvolver, até final do mandato, os manuais com os procedimentos e normas de conformidade a seguir em cada serviço, tendo em vista submeter os procedimentos administrativos à acreditação ao modelo da EFQM, para obtenção do selo de qualidade organizacional.

M49 - A presença nos *rankings*, gerais ou setoriais, é essencial como prova da credibilidade da instituição e como indicador universalmente conhecido do valor do seu diploma e da sua capacidade científica. Manter ou melhorar a posição da UBI no *ranking* do THE nos próximos quatro anos.

M50 - Desenvolver e discutir com a comunidade universitária, num prazo de 2 anos, o projeto Universidade Saudável.

M51 - Dar continuidade e aumentar a visibilidade da presença da UBI em ações de voluntariado no país e nos países de língua portuguesa, abertos a essa cooperação.

M52 - Desenvolver planos de recuperação das Residências Universitárias para submeter aos projetos do Plano de Recuperação e Resiliência nos próximos dois anos.

M53 - Desenvolver um plano de acessibilidades para pessoas com incapacidade física, para submeter aos projetos do Plano de Recuperação e Resiliência nos próximos dois anos.

M54 – Desenvolver um plano de construções de infraestruturas, para responder ao crescimento do número de estudantes em várias faculdades, tendo em vista a sua submissão aos projetos do Horizonte 2030/ Fundos Região Centro.

M55 - Desenvolver um plano de reabilitação dos Pavilhões Desportivos, para submeter aos projetos do Horizonte 2030/ Fundos Região Centro. Próximos dois anos.

M56 - Atualizar a desenvolver Planos de Eficiência Energética para vários Edifícios da UBI, para submeter aos projetos do Plano de Recuperação e Resiliência. Próximos dois anos.

M57 - Desenvolver um projeto de reflorestação sustentável para a encosta da Serra pertencente ao POLO IV, para submeter aos projetos do Plano de Recuperação e Resiliência, Portugal 2030/ Fundos Região Centro. Próximos quatro anos.

M58 - Requalificar o Edifício Melo e Castro, no sentido de se reativar e colocar ao serviço da comunidade académica. Durante os próximos dois anos.

M59 - Requalificar o Edifício da Boavista, para utilização dos grupos recreativos dos estudantes, nomeadamente para os Núcleos de Teatro e Tunas Académicas. Durante os próximos três anos.

M60 - Criar, em sede de reestruturação dos SSAUBI, um setor para o desporto e cultura. Próximos dois anos.

M61 - Concretizar um programa de disseminação e promoção internacional dos resultados da investigação da UBI.

M62 - A especificação simplificada de fluxos, assim como a identificação de todos os documentos que podem ser manuseados, geridos e guardados apenas no formato digital devem ficar completos no segundo ano de mandato, sendo que o grupo de trabalho estará em funcionamento nos primeiros seis meses de mandato.

M63 - O desenvolvimento do portal de entrada de fluxos começará ainda durante o primeiro ano de mandato, devendo entrar em fase de testes a meio do segundo ano de mandato e pronto a ser utilizado no final do segundo ano.

M64 - Melhoria do fluxo com a integração com outros sistemas e novas funcionalidades após o segundo ano.

M65 - Criar um manual claro e simples de tratamento e segurança da informação para a documentação manuseada na UBI, que deve ficar pronto no segundo ano de mandato. A integração transparente das medidas desse plano em ferramentas e plataformas da UBI acontecerá no segundo e terceiro anos de mandato.

M66 - O esforço de integração dos muitos sistemas de informação da UBI, assim como a melhoria do *software* e da segurança dos serviços e rede informática da UBI acontecerá ao longo de todo o mandato, prevendo-se que possa continuar após isso.

M67 - O método de definição de objetivos, implementação e avaliação do regime de teletrabalho deverá ficar pronto no primeiro ano de mandato, vertido num documento que servirá de guia.

M68 - O esforço de integração de tecnologia no local de trabalho e a habilitação dos espaços de trabalho com recursos informáticos partilhados, assim como a habituação e potenciação do uso de ferramentas e plataformas colaborativas baseadas na nuvem será contínuo ao longo de todo o mandato, com especial tónus nos primeiros dois anos.

M69 - A melhoria da cobertura e disponibilidade da rede sem fios que suporta a universidade deverá acontecer de forma gradual, começando com a melhoria dessa cobertura em pontos de maior afluência ou importância na universidade.

M70 - O plano de formação em ferramentas digitais e cultura organizacional ficará delineado no primeiro ano de mandato e começará a ser executado logo de seguida.

M71 - A expansão e automatização do leque de serviços académicos disponibilizados de forma remota decorrerá por fases, começando com o levantamento de requisitos e serviços a melhorar no primeiro ano de mandato, e efetivando essas melhorias no primeiro e segundo anos de mandato.

M72 - A melhoria da acessibilidade aos serviços académicos e da comunicação com os estudantes receberá foco nos dois primeiros anos de mandato e deverá ter efeitos práticos no final do terceiro ano de mandato.

M73 - Desenvolver as infraestruturas de tecnologias de informação para apoiar a melhoria digital do ensino, da investigação e a ampliação do envolvimento e experiência, incluindo o desenvolvimento continuado de plataformas de criação digital.

M74 - O plano de enquadramento de tecnologias baseadas na nuvem e de videoconferência em atividades letivas e de investigação estará pronto nos primeiros dois anos de mandato.

M75 - O conjunto de medidas de projeção digital da UBI será delineado nos dois primeiros anos do mandato e posto em prática nos dois anos seguintes.

M76 - Preparação da plataforma UBInforma para potenciar a disseminação de notícias e o contacto com estudantes e *alumni*, através de uma aplicação móvel, planeada para o terceiro ano de mandato.

Conclusão

A UBI atingiu um nível de prestígio, qualidade e competência pedagógica e científica que a coloca entre as melhores universidades portuguesas e com uma forte presença internacional, como é demonstrado pela sua posição nos atuais rankings. O ponto de partida é um património valioso e uma instituição viva, capaz de enfrentar as próximas décadas num caminho de afirmação e maturidade.

As realizações do passado são motivo de satisfação e orgulho. Acreditamos que podemos fazer mais e melhor. Evoluir é o nosso compromisso. Nos próximos anos, a UBI tem desafios novos e importantes pela frente. Assim, assente nas diferenças que a singularizam, apresento aqui um programa de ação, para os próximos 4 anos, que tornará a UBI numa universidade global, mas com forte pensamento local, exercendo funções fundamentais na região e no mundo: no ensino, na investigação e criação de conhecimento, na transferência de tecnologia, na cultura, na liderança da inovação, no estímulo ao empreendedorismo, na defesa da igualdade e da solidariedade e na assunção de uma conseqüente consciência da responsabilidade social e ambiental.