

PLANO 2020

Plano de Desenvolvimento Estratégico
para a Universidade da Beira Interior
2012.2020



Ficha técnica

Título

PLANO 2020

Plano de Desenvolvimento Estratégico para a Universidade da Beira Interior | 2012-2020

Março de 2012

Promotor

Universidade da Beira Interior

Autoria

Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores

Coordenação Global

Augusto Mateus

Coordenação Executiva

Sandra Primitivo

Consultores

Ana Cristina Silva

Catarina Gamboa

Hermano Rodrigues

João Estevão

Manuel Brandão Alves

Mafalda Tafula

Márcio Negreiro

Sérgio Lorga



Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores, Lda

Siglas e abreviaturas

AFTEBI	Associação para a Formação Tecnológica e Profissional da Beira Interior
CIEBI	Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior
CFIUTE	Centro de Formação Interação UBI Tecido Empresarial
CNAES	Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior
ES	Ensino Superior
GAPI	Gabinetes de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial
GPRI	Gabinete de Programas e Relações Internacionais
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ICI	Instituto Coordenador da Investigação
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
LA	Linha de Ação
NECE	Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais
OTIC	Oficina de Transferência de Tecnologia e de Conhecimento
PME	Pequena e Média Empresa
PRODER	Programa de Desenvolvimento Rural do Continente
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação



Índice

Introdução	3
Enquadramento	5
Missão, visão e valores	7
Grandes eixos de suporte à estratégia	11
Eixo 1 Uma Universidade que oferece serviços globais e coerentes de Ciência e Educação	15
Eixo 2 Uma Universidade que ganha prestígio internacional	35
Eixo 3 Uma Universidade que assume um forte protagonismo na sociedade	47
Eixo 4 Uma Universidade que ganha eficiência e aposta na qualidade	61
Anexo. Quadro-síntese dos objetivos e linhas de ação associados aos eixos estratégicos	75



Introdução

"Devolvo agora o Plano 2020 a todos aqueles que contribuíram para a sua concretização, para que o tornem seu"

A Universidade da Beira Interior tem uma história que prezamos e da qual nos orgulhamos. Uma história que se cruza com a vida e a memória das gentes da cidade que a acolheu e daqueles que a escolheram para estudar ou trabalhar. Mas tem também, creio eu, a responsabilidade de planear e assegurar o seu futuro, que é também o futuro de todos os que dela dependem.

As universidades são, como todas as organizações, profundamente afetadas pelas mudanças sociais, económicas e culturais que ocorrem cada vez com mais rapidez e cada vez com maior alcance; a rapidez de uma sociedade do conhecimento e o alcance de um mundo globalizado.

A elas cabe dotarem-se de uma série de recursos capazes de as tornar proactivas e de antever as mudanças, se não mesmo de as promover. E sobretudo naquelas circunstâncias em que as mudanças nos ultrapassam ou são indesejadas, as universidades devem ser o suficientemente reflexivas relativamente aos impactos dessas mudanças, tornando-se organizações aprendentes, capazes de enfrentar os desafios, mas também os bloqueios, do mundo contemporâneo.

O Plano 2020 é o plano da Universidade da Beira Interior. Trata-se de um instrumento estratégico, obviamente, mas gostaria que fosse mais do que isso. Sendo o resultado de vários momentos de reflexão e participação, de contribuições de todos os sectores da comunidade académica e dos seus *stakeholders* externos, tem todas as condições para ser um elemento determinante na cultura organizacional da UBI, com a permanência que os valores fundamentais necessitam, mas também com a flexibilidade que as especificidades de cada faculdade exigem.

Os quatro eixos estratégicos do Plano 2020 – (i) uma universidade que oferece serviços globais e coerentes de Ciência e Educação; (ii) uma universidade que ganha prestígio internacional; (iii) uma universidade que assume um forte protagonismo na sociedade e (iv) uma universidade que ganha em eficiência e aposta na qualidade – assumem-se como pilares fundamentais de um empreendimento aglutinador, de um projeto que cabe a todos nós implementar, que nos torne mais fortes e que permita à UBI enfrentar com otimismo os desafios do futuro.

Devolvo agora o Plano 2020 a todos aqueles que contribuíram para a sua concretização, para que o tornem seu, esperando que nele encontrem um referencial e um apoio às decisões cada vez mais complexas e difíceis que quotidianamente se nos colocam, enquanto universidade.

João Queiroz

Reitor da Universidade da Beira Interior



Enquadramento

"Planning is bringing the future into the present so that you can do something about it now"

Alan Lakein

O Sistema de Ensino Superior tem sido, nos últimos anos, alvo de profundas transformações, induzidas pelos processos de globalização e de afirmação da sociedade do conhecimento, pelos avanços tecnológicos, pela necessidade de operar em mercados abertos e concorrenciais onde os bens e serviços das universidades são cada vez mais transacionáveis, pela crescente mobilidade internacional e exigência nos padrões de qualidade e pelas restrições orçamentais colocadas ao financiamento destas instituições, colocando maior exigência em termos de eficiência e na prestação de contas por parte dos administradores públicos e privados.

O Planeamento Estratégico tem vindo a ser adotado pelas Instituições de Ensino Superior como um instrumento fundamental e dinâmico de gestão que orienta no médio e longo prazos a atuação das suas estruturas rumo aos grandes objetivos delineados em resposta aos desafios que se colocam no mundo contemporâneo a estas organizações.

Deve ser encarado como uma ferramenta ao serviço da gestão da Universidade para que, com base num processo de reflexão conjunto e participativo onde se questionam as bases mais profundas da instituição (a missão, os valores, os objetivos), se defina com clareza como se quer posicionar a Organização no futuro.

Um plano estratégico deve ser **simples**, permitindo identificar claramente as prioridades sobre as quais deverão concentrar-se os esforços da Organização, **flexível**, incorporando alguma margem/abertura para uma rápida adaptação a alterações de contexto e **dinâmico**, sujeitando-se a um processo de ajustamento periódico durante a sua implementação, que exige a monitorização da sua execução, a avaliação do alcance dos objetivos e a introdução de eventuais medidas corretivas.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento da Universidade da Beira Interior (UBI), adiante designado de **PLANO 2020**, explicita os grandes eixos e objetivos estratégicos da Universidade para os próximos oito anos e constitui um guia efetivo de referência para as iniciativas e ações a empreender no médio e longo prazo, contribuindo para uma maior estabilidade governativa que deve persistir face a cenários de alteração de liderança no seio da instituição.

O presente documento constitui o final de um processo de planeamento que se iniciou com a elaboração de um diagnóstico da evolução da Universidade nos últimos anos, e envolveu a participação de todos aqueles que têm responsabilidades na condução e implementação da estratégia a adotar, bem como de atores externos que integram a Sociedade com a qual a Universidade se articula.

A estratégia delineada prossegue grandes objetivos de maximização da qualidade do ensino e da investigação, de grande entrosamento com a Sociedade e de maior afirmação no contexto do ensino superior. As linhas de ação que a integram permitem à Universidade ser mais proactiva no traçar do seu destino, consolidando os resultados obtidos no percurso percorrido e usando os desafios das oportunidades para desenvolver novas forças e corrigir as fraquezas identificadas.

O PLANO 2020 marca, simultaneamente, neste contexto, o início de um percurso aberto à incorporação de novos contextos e fatores emergentes, assumindo-se como o **documento enquadrador e orientador do sistema de planeamento da Universidade**, devendo os restantes instrumentos de planificação (de natureza mais setorial e/ou operacional, com horizonte temporal mais curto, desenvolvidos centralmente, pelas faculdades ou por outras estruturas/órgãos) articular-se com as orientações estratégicas e promover a sua operacionalização.



Missão, visão e valores

"The mission declares our purpose. The vision expresses our direction. The values assert our behaviour. Taken together they provide a road map to our destination"

Strategic Plan 2008-20
University of Colorado
Denver

A definição da visão (indicando a forma como a Universidade quer ser vista e reconhecida no horizonte 2020), da missão (expressando o propósito fundamental da existência da instituição) e dos valores que norteiam as políticas de desenvolvimento da UBI na próxima década constitui o ponto de partida da formulação estratégica.

"Promover a qualificação de alto nível, a produção, transmissão, crítica e difusão de saber, cultura, ciência e tecnologia, através do estudo, da docência e da investigação"

Missão

A Universidade da Beira Interior tem como missão "Promover a qualificação de alto nível, a produção, transmissão, crítica e difusão de saber, cultura, ciência e tecnologia, através do estudo, da docência e da investigação"¹.

A prossecução da sua missão é orientada pela:

- **Produção** de conhecimento, assente na excelência da investigação e da docência;
- **Difusão** do conhecimento, através de uma oferta formativa distintiva e integral, satisfazendo as necessidades de formação da sociedade e favorecendo a inovação;
- **Transferência** do conhecimento em prol do desenvolvimento económico, tecnológico e social, contribuindo para a melhoria da competitividade das empresas e da qualidade de vida dos cidadãos.

"Uma instituição global, reconhecida pela qualidade do ensino e pela excelência da investigação nas suas áreas de afirmação, capaz de compreender as dinâmicas de transformação da sociedade e de suportar o desenvolvimento da comunidade em que se integra"

Visão

Em 2020 a Universidade da Beira Interior ambiciona ser: "Uma instituição global, reconhecida pela qualidade do ensino e pela excelência da investigação nas suas áreas de afirmação, capaz de compreender as dinâmicas de transformação da sociedade e de suportar o desenvolvimento da comunidade em que se integra".

A UBI quer ser reconhecida como uma Universidade:

- Excelente para aprender e ensinar, que possui uma **oferta formativa inovadora, flexível e atrativa** nas suas três grandes áreas de afirmação (as ciências da saúde, as ciências exatas e engenharias e as ciências sociais, artes e humanidades) e utiliza métodos de aprendizagem adequados às exigências da sociedade;
- Que se distingue pela **excelência dos resultados da investigação**, reconhecidos internacionalmente e colocados ao serviço do desenvolvimento sustentável;
- Que tem enraizada uma **cultura de qualidade** que lhe permite reforçar o seu posicionamento no contexto do Ensino Superior e acompanhar os melhores referenciais internacionais em termos de ensino, investigação e governança;
- Que se assume como uma **referência nacional e internacional num conjunto limitado de áreas de excelência**, atraindo os melhores alunos, docentes e investigadores;
- Que valoriza a sua dimensão, criando uma **relação de grande proximidade** com alunos, docentes e comunidade envolvente;
- Que promove um ambiente académico assente na **diversidade cultural, inclusão, tolerância e responsabilidade social**;
- **Aberta e plenamente integrada na comunidade**, assumindo-se como um ator relevante no desenvolvimento económico, social e cultural da região envolvente
- Gerida por princípios de **combate ao desperdício** e sustentada pela **gestão eficiente** dos seus recursos e processos.

¹. Definida nos Estatutos da UBI, publicados no Diário da República nº.168 de 01/09/2008.

Valores

Scientia et Labore Altiora Petimus – pelo conhecimento e pelo trabalho, aspiramos às coisas mais elevadas. Ancorada neste lema, a atuação da Universidade da Beira Interior pauta-se por um conjunto de valores académicos e humanos que definem a sua identidade e promovem a sua eficiência coletiva:

"Scientia et Labore Altiora Petimus - pelo conhecimento e pelo trabalho, aspiramos às coisas mais elevadas"

Liberdade Intelectual

- proporcionar um ambiente de criatividade e inovação, criando espaço para a mudança e adaptação;

Integridade Académica

- o ensino e a investigação devem ser caracterizados por independência intelectual e moral;

Diversidade

- promover uma consciência global que valorize a tolerância, o respeito mútuo e a diferença, promovendo a discussão e o respeito por diferentes pontos de vista;

Excelência

- prosseguir os mais elevados standards de ensino e investigação, com base num modelo de gestão orientado para uma cultura de qualidade total e de valorização do mérito;

Responsabilidade Social

- fomentar a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar social nas suas diferentes dimensões (social, ambiental, cultural);

Aprendizagem para a Vida

- promover a busca do conhecimento como forma de melhorar o bem-estar social e fortalecer a compreensão do indivíduo, extravasando as fronteiras geográficas;

Racionalidade

- reconhecendo a necessidade de fazer opções que promovam a eficácia dos objetivos e a eficiência na gestão sustentável dos recursos.



Grandes eixos de suporte à estratégia

A Universidade da Beira Interior, enquanto Universidade portuguesa e europeia, tem, hoje, à sua frente, grandes desafios, nomeadamente no quadro de uma vasta mudança de paradigma económico e social em curso – onde se destacam fatores como o envelhecimento da população, a perda de dinamismo económico, a reformulação do papel do Estado, a emergência de uma “economia baseada no conhecimento” –, de uma conjuntura económica e financeira que não deixará de condicionar a capacidade de investimento do Estado, das Famílias e das Empresas no ensino e nos serviços baseados no conhecimento e de um mercado de ensino e investigação cada vez mais aberto e concorrencial.

Alguns destes desafios não deixam de comportar oportunidades particularmente relevantes para as universidades menos “centrais” e mais “pequenas” que souberem construir a base do seu desenvolvimento em funções especializadas suscetíveis de alargarem os seus domínios de mobilização de recursos e de resposta a necessidades, nomeadamente, através da consolidação de novos modelos de financiamento, de novas formas de relacionamento com o mundo empresarial, de novas formas de exercício da sua responsabilidade social e territorial e de novos eixos de cooperação nacional e internacional, sem o que o seu futuro, a mais ou menos longo prazo, se verá, pelo menos, fragilizado.

O diagnóstico realizado revelou que a Universidade possui recursos humanos e patrimoniais com grandes potencialidades para serem colocados ao serviço do seu projeto e tem introduzido alterações significativas ao nível da sua estrutura organizacional e dos processos, as quais se têm mostrado, no essencial, adequadas às suas exigências de funcionamento e têm beneficiado, essencialmente por via das novas tecnologias, toda a comunidade escolar.

Ao nível do **ensino** posiciona-se como uma instituição de dimensão intermédia ² com dinâmicas de crescimento favoráveis no contexto nacional, ainda que de forma desequilibrada entre ciclos, exibindo margem de progresso na retenção da procura regional e dos diplomados de 1º ciclo, na afirmação da oferta de relevância nacional e na capacidade de atrair candidatos em 1ª opção. O reforço da aposta no 2º e 3º ciclos – seja por via da retenção dos diplomados e de uma adequação dos ciclos de estudos à procura, seja através do aprofundamento dos processos de internacionalização ao nível da mobilidade de alunos e docentes e da cooperação com outras universidades –, bem como a articulação entre o ensino e a investigação científica e entre faculdades na criação de estruturas curriculares multidisciplinares revela-se também, neste domínio, fundamental.

Nos últimos anos registaram-se progressos assinaláveis no número de projetos de **investigação científica** desenvolvidos e de investigadores, bem como no nível de produção científica. Subsistem contudo constrangimentos que limitam uma aproximação aos referenciais nacionais, exigindo maior articulação entre unidades, concentração de esforços e focalização no sentido de ganhar massa crítica para envolvimento em projetos mais ambiciosos às escalas nacional e internacional e maior capacidade de captação e diversificação de fontes de financiamento. A valorização económica e social do conhecimento por via da prestação de serviços é incipiente e pode constituir uma aposta importante no reforço da capacidade de autofinanciamento da UBI.

A **articulação institucional** tem vindo a ser reforçada através de parcerias, estabelecidas sobretudo com atores regionais e com empresas e instituições de ensino, visando essencialmente a cooperação ao nível de estágios e intercâmbios. Muito recentemente evidenciou-se um esforço de cooperação com universidades estrangeiras (dentro e fora da Europa), visando sobretudo complementar a mobilidade ancorada nos programas internacionais com este objetivo.

² A dimensão da Universidade é aqui avaliada com base no número de alunos que a frequentam por comparação com a média nacional. Da mesma forma, as dinâmicas de crescimento referem-se ao crescimento do número de alunos e novos alunos nos últimos dez anos.

Os resultados da abertura ao exterior revelam-se modestos face ao potencial que comporta esta dinâmica, seja no plano regional e nacional, seja no que respeita ao processo de internacionalização. Uma instituição como a UBI revela potencialidades para assumir na sua região envolvente um papel muito relevante enquanto agente dinamizador do desenvolvimento económico e social, o que passa por abrir o campus à Sociedade (à cidade e à região, em particular) e adotar maior proatividade no relacionamento com atores regionais relevantes.

O desenvolvimento da UBI exige, noutro plano, o desenho de uma trajetória de reforço da sua abertura internacional (e não apenas europeia) traduzida numa afetação conseqüente de recursos e num combate sem tréguas à fragmentação (o que significa identificar opções claras de destinatários e domínios de cooperação) de forma a encontrar quer a massa crítica necessária, quer o seu papel específico diferenciador em redes alargadas de cooperação no ensino superior e na investigação.

A mudança estratégica exigida implica perceber não só que a base dessa mudança deve ser encontrada no acervo de realizações positivas obtidas no caminho já percorrido pela UBI, mas também que novas funções exigem novos recursos e práticas. O **modelo de governação** constitui, por isso, um elemento central na formulação estratégica desejada e, neste contexto, destaca-se a necessidade de um modelo de financiamento sustentável, mais dependente dos contributos do sector privado e menos suportado em verbas do Orçamento Geral do Estado, que garanta maior autonomia financeira e, por essa via, maior autonomia estratégica.

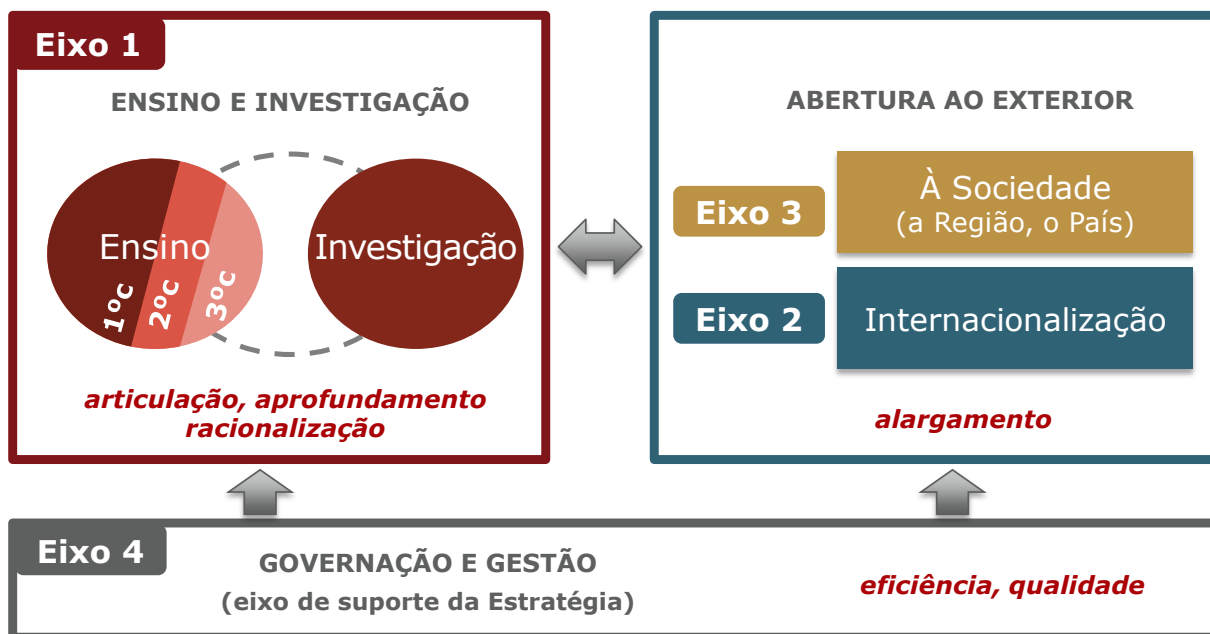
O trajeto em direção à visão pretendida é conduzido por grandes prioridades, que constituem os quatro grandes eixos de intervenção estratégica (ver figuras seguintes):

- um que constitui o núcleo duro da atividade de uma instituição de ensino superior, envolvendo ensino e investigação de forma necessariamente integrada;
- dois que visam promover a abertura da universidade ao exterior (aos níveis nacional e internacional)
- e um último, que serve de suporte aos restantes, garantindo a eficiência dos processos, monitorizando a eficácia dos resultados e promovendo a sustentabilidade da organização.

Figura 1.
Eixos estratégicos do Plano 2020

Eixo 1	Uma Universidade que oferece serviços globais e coerentes de Ciência e Educação
Eixo 2	Uma Universidade que ganha prestígio internacional
Eixo 3	Uma Universidade que assume um forte protagonismo na sociedade
Eixo 4	Uma Universidade que ganha eficiência e aposta na qualidade

Figura 2.
Lógica de estruturação e articulação dos eixos estratégicos



Estes quatro eixos estruturam-se em torno de um conjunto de grandes objetivos que devem orientar as ações a desenvolver durante a fase de implementação da estratégia. A seguir são apresentados, para cada eixo, os objetivos e as linhas de ação que os corporizam, especificando exemplos de ações que podem ser adotadas para prosseguir os objetivos.

As linhas de ação não são, obviamente, estanques, complementando-se dentro do mesmo objetivo ou mesmo entre eixos, sendo a transversalidade mais evidente no Eixo 4, que junta por temática as especificidades evidenciadas nos restantes eixos.

Os exemplos de ações propostas são complementados com caixas que sistematizam medidas ou linhas estratégicas adotadas por universidades de referência, numa tentativa de alertar para boas práticas implementadas e passíveis de adaptação à escala e às características particulares da UBI.

Em anexo consta um quadro que fornece uma visão de conjunto dos eixos, objetivos e linhas de ação do Plano.



Eixo 1.
Uma Universidade que oferece
serviços globais e coerentes
de Ciência e Educação

O ensino e a investigação são os grandes pilares de funcionamento de uma Universidade e os seus níveis de excelência constituem, sempre, a sua principal referência de prestígio. A construção de uma estratégia de mudança e de reforço crescente da presença da UBI passa, por isso, pela capacidade de criar e assumir a excelência do nexó ensino-investigação como cultura organizacional e como abordagem prática da ação. A criação deste nexó exige procura de qualidade em ambos níveis, num processo de interação permanente.

O reforço da qualidade do ensino é uma prioridade estruturante da UBI, com atenção particular na formação integral dos estudantes, adequação da oferta formativa às necessidades das áreas de proximidade, afirmação da sua relevância nacional e melhoria da capacidade de atrair os melhores alunos. A oferta de ensino deve resultar e constituir uma afirmação da capacidade científica e pedagógica da Universidade, mas deve igualmente incorporar uma adaptação às necessidades atuais e emergentes do mercado (os candidatos, os ativos, os empregadores, os adquirentes de serviços baseados no conhecimento), evitando a estruturação de ofertas formativas no ensino superior que frequentemente refletem mais significativamente a estrutura de qualificação do corpo docente do que as necessidades da procura. A formação integral dos estudantes deve assumir-se como uma preocupação permanente, oferecendo uma qualificação científica e aplicada sólida, ao mesmo tempo que promove o seu desenvolvimento pessoal e a sua capacidade de participação cívica.

O reforço da qualidade da investigação na UBI impõe a criação de um ambiente que faça do aumento da qualidade um objetivo permanente e partilhado por todos. A criação dessa cultura de qualidade exige que os novos comportamentos e compromissos esperados sejam suportados por um conjunto de mudanças objetivas e estratégicas. Importa que a UBI seja capaz de desenvolver um perfil próprio, reconhecido nacional e internacionalmente, de reformular o seu modelo institucional e organizativo da investigação e de estimular a procura de novas fontes de financiamento, bem como de promover, acompanhar e avaliar os resultados e processos de investigação.

A afirmação e a consolidação de um nexó ensino-investigação exigem uma forte vinculação da docência com a investigação científica. O que é distintivo do ensino universitário é, precisamente, a estreita ligação entre essas duas dimensões, que faz com que um docente-investigador seja capaz de incorporar nas suas atividades de ensino a evolução das ideias, resultados e aplicações da investigação, mantendo um ensino sempre atualizado e reforçando a curiosidade e o interesse dos alunos. Mas a investigação também ganha, porque o investigador aumenta sua capacidade de divulgação científica, aumenta o seu contacto com diferentes áreas de investigação e porque aumenta a capacidade de atração dos jovens para a investigação.

O quadro seguinte sistematiza os objetivos estratégicos e linhas de ação (LA) contemplados no âmbito do Eixo 1.

Quadro 1.

Objetivos e linhas de ação do Eixo 1:

Uma Universidade que oferece serviços globais e coerentes de Ciência e Educação

Objetivo 1.1

Promover a investigação e o aumento da produção científica referenciada internacionalmente, melhorando, de forma sustentada, os seus resultados e investindo, de forma progressiva, nas suas condições

LA
1.1.1

Estabelecer um PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA NA UBI, que possa ser instrumento efetivo de apoio à programação e à tomada de decisão e um quadro de responsabilização dos investigadores e das unidades de investigação no alcançar de metas e resultados, suscetível de prestação regular de contas

LA
1.1.2

Transformar o ICI numa verdadeira estrutura de COORDENAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO, integrando o planeamento, acompanhamento, monitorização e avaliação do sistema de investigação da UBI e dos seus resultados e gerando um novo quadro de flexibilização e facilitação da atividade dos investigadores e das unidades de investigação

LA
1.1.3

Reforçar o CAPITAL HUMANO associado à investigação e produção científica, aumentando e qualificando o corpo de investigadores na UBI, alargando as parcerias externas e atraindo competências e talentos

LA
1.1.4

Estruturar um SISTEMA DE INCENTIVOS À INVESTIGAÇÃO, produção científica e difusão dos resultados da investigação, numa lógica *ex-post* de consolidação de resultados, envolvendo o financiamento, condições de trabalho e prémio da excelência

Objetivo 1.2

Alcançar uma identidade própria explorando eixos de especialização suficientemente densos e baseados em áreas de investigação de excelência reconhecidas internacionalmente

LA
1.2.1

Estabelecer, em cada uma das grandes áreas científicas, LINHAS PRIORITÁRIAS DE INVESTIGAÇÃO que permitam gerar plataformas de especialização, convergência e colaboração das diversas equipas de investigação e equilibrar o contributo da investigação para as carreiras académicas e para a relevância externa da UBI no desenvolvimento económico e social

LA
1.2.2

Reforçar a CAPACIDADE CIENTÍFICA DAS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO, incentivando a criação de redes colaborativas internas

LA
1.2.3

Acelerar a PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS E REDES DE INVESTIGAÇÃO À ESCALA INTERNACIONAL agilizando a eficácia das unidades de investigação e dos investigadores da UBI na tomada de iniciativa e na capacidade de resposta no seio das comunidades científicas internacionais

Objetivo 1.3.

Reformar estruturalmente o modelo organizacional da investigação e garantir uma gestão profissional especializada do ciclo completo das atividades de investigação

LA
1.3.1

Adotar uma escala otimizada entre a EFICIÊNCIA ORGÂNICA E FUNCIONAL, privilegiando a afirmação de unidades relevantes nas áreas estratégicas e a obtenção de massa crítica propiciada pela concentração de recursos

LA
1.3.2

Adotar uma GESTÃO PROFISSIONAL ESPECIALIZADA do sistema de investigação, fomentando a concentração dos investigadores nas tarefas de investigação e dando permanência e continuidade às tarefas de administração e gestão

LA
1.3.3

Organizar e desenvolver os recursos e condições de apoio à investigação científica na UBI como um CONJUNTO COERENTE DE FACILIDADES acessíveis com transparência e rapidez

Objetivo 1.4.

Estimular a procura de fundos de financiamento da investigação, combinando fundos públicos e privados e alargando as origens a nível europeu e internacional

LA
1.4.1

Criar condições institucionais adequadas para AUMENTAR A CAPACIDADE DE CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTOS COMPETITIVOS, garantindo o acesso atempado à informação, qualificando a organização de projetos e melhorando a identificação dos critérios determinantes de seleção e apoio a projetos de investigação

LA
1.4.2

Diversificar e alargar o FINANCIAMENTO DA I&D promovendo o aumento de candidaturas a projetos com financiamento público nacional, comunitário e internacional e o crescimento dos financiamentos privados

Objetivo 1.5.

Sustentar uma base de alunos de 1º Ciclo que garanta a afirmação da Universidade no contexto crescentemente concorrencial do ensino superior

LA 1.5.1 Planejar e desenvolver ações integradas de COMUNICAÇÃO E MARKETING divulgando a UBI, as suas vantagens específicas e a sua oferta formativa junto da procura potencial de 1º ciclo

LA 1.5.2 Consolidar a capacidade de satisfazer a PROCURA DE ENSINO SUPERIOR da ÁREA DE INFLUÊNCIA MAIS RESTRITA através de uma oferta formativa suficientemente qualificada

LA 1.5.3 Reorganizar e manter uma OFERTA FORMATIVA MAIS FOCALIZADA, alimentada por CURSOS COMPETITIVOS ao nível das áreas de influência mais vastas (suprarregional e nacional)

Objetivo 1.6

Aumentar o peso relativo da formação pós-graduada, oferecendo percursos formativos completos e valorizando a excelência e os referenciais internacionais

LA 1.6.1 Acolher com energia um PARADIGMA CONCORRENCIAL NAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA, reforçando o sistema de incentivos à frequência deste nível de ensino, cuidando mais duradouramente da integração dos alunos no mercado de trabalho e divulgando sistematicamente os produtos (cursos, serviços, facilidades, apoios e métodos) da UBI

LA 1.6.2 Garantir uma OFERTA FORMATIVA COMPLETA que permita satisfazer PERCURSOS LONGOS (1º/2º/3º ciclos), visando a retenção de alunos do 1º ciclo e a organização do "regresso à Universidade" dos segmentos com maior experiência profissional e a captação de novas procuras

LA 1.6.3 Organizar a oferta de 2º e 3º Ciclos com base numa ARTICULAÇÃO, forte e coerente, com as PRIORIDADES assumidas em termos de INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA, explorando as possibilidades de atração de talentos e capacidades numa escala internacional

Objetivo 1.7

Garantir uma formação de excelência, afirmando o primado da aprendizagem e da aquisição de competências científicas e técnicas sobre uma visão estrita do ensino, ancorada em modelos pedagógicos inovadores e estruturas curriculares flexíveis dinamicamente ajustadas à evolução da procura e às necessidades do mercado de trabalho

LA 1.7.1 Promover uma APRENDIZAGEM CENTRADA NO ALUNO e no "SABER FAZER" suportada pela adoção de métodos pedagógicos inovadores, pela atenção permanente às novas plataformas tecnológicas de informação e comunicação e pela alimentação de canais de interação com os empregadores e utilizadores dos serviços da UBI

LA 1.7.2 Adotar generalizadamente estruturas de CURSOS MODULARES E FLEXÍVEIS, suscetíveis de vir a constituir modelos de "resposta rápida" a uma procura em rápida transformação num quadro de concorrência acrescida

LA 1.7.3 Aprofundar a MONITORIZAÇÃO DA PROCURA E DOS RESULTADOS DO ENSINO, como forma de garantir uma maior atratividade induzida pelo ajustamento da oferta formativa às necessidades do mercado e do desenvolvimento humano

Objetivo 1.1

Promover a investigação e o aumento da produção científica referenciada internacionalmente melhorando, de forma sustentada, os seus resultados e investindo, de forma progressiva, nas suas condições

O nível de excelência na investigação científica é o marco que define internacionalmente o prestígio e a visibilidade de qualquer universidade. Este é um objetivo que deve ser assumido de forma permanente e que deve conduzir ao crescimento da investigação de alto nível, que contribua para aumentar o conhecimento e que tenha tradução, tanto no crescimento sustentado do número de publicações em revistas de prestígio internacional, como no aumento da transferência de conhecimento e inovação.

A cultura de qualidade, como quadro mobilizador da ação de toda a Universidade, implica não só a existência de uma estratégia, mas também a assunção da necessidade de uma cultura de avaliação. A avaliação é indispensável para apoiar o acompanhamento e a promoção da melhoria dos resultados e para uma gestão eficaz e eficiente da investigação científica. Ela impõe a necessidade de construir um sistema integrado de informação, gerido por um serviço interno de avaliação, que seja capaz de dotar a Universidade dos elementos necessários e atualizados para acompanhar os seus processos e os resultados, nomeadamente, os da investigação científica.

LA 1.1.1 Estabelecer um PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA NA UBI, que possa ser instrumento efetivo de apoio à programação e à tomada de decisão e um quadro de responsabilização dos investigadores e das unidades de investigação no alcançar de metas e resultados, suscetível de prestação regular de contas

O projeto de mudança e de reforço da qualidade impõem que a UBI disponha de uma estratégia global para a investigação científica e que ela seja consubstanciada em planos de desenvolvimento. A Universidade deve estabelecer objetivos globais e sectoriais, prioridades estratégicas, metas de curto, médio e longo prazo, bem como construir as políticas de apoio mais adequadas para a prossecução desses objetivos.

A construção do Plano de Desenvolvimento da Investigação Científica pressupõe, por outro lado, que a Universidade disponha de um sistema integrado de avaliação de qualidade, capaz de disponibilizar as informações necessárias e atualizadas para acompanhar o processo de tomada de decisão. Com a ajuda desses elementos, e devidamente enquadrados pelo Plano de Desenvolvimento, a Universidade deve definir programas diferenciados de apoio e com finalidades específicas: consolidação de áreas de excelência; apoio a áreas emergentes com potencialidades de desenvolvimento; apoio a grupos específicos, mas com impactes na evolução global, etc.

LA 1.1.2. Transformar o ICI numa verdadeira estrutura de COORDENAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO, integrando o planeamento, acompanhamento, monitorização e avaliação do sistema de investigação da UBI e dos seus resultados e gerando um novo quadro de flexibilização e facilitação da atividade dos investigadores e das unidades de investigação

O ICI deve assumir, plenamente, o seu papel enquanto coordenador do sistema de investigação da Universidade, catalisador do processo de identificação das áreas prioritárias e garante da eficiência na utilização dos recursos pelo sistema. Deve ter a responsabilidade de elaborar o Plano de Desenvolvimento da Investigação Científica e de definir o programa de monitorização e avaliação periódica da qualidade da investigação e dos seus resultados. Para isso, deve criar condições para a definição dos critérios e a construção dos indicadores de medida da qualidade que permitam monitorizar recursos e realizações ao nível interno e comparar resultados externamente (indicadores compatíveis, pelo menos, com os utilizados pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior). Esta mudança deverá gerar um novo ambiente geral do sistema de investigação, mais coordenado e mais dinâmico, mas também mais flexível e facilitador do funcionamento das unidades de investigação.

LA 1.1.3. Reforçar o CAPITAL HUMANO associado à investigação e produção científica, aumentando e qualificando o corpo de investigadores na UBI, alargando as parcerias externas e atraindo competências e talentos

Para o reforço da capacidade de investigação e de produção científica, a UBI e as suas unidades de investigação devem estimular a atração de novos investigadores, procurando tirar partido do desenvolvimento da oferta formativa e do incremento da internacionalização. Nesse sentido, a UBI deve criar as condições materiais e organizativas para aumentar o acolhimento de alunos de 3º ciclo e investigadores de pós-doutoramento, nacionais e estrangeiros, e promover a sua integração nos programas de investigação das diferentes unidades. A UBI e, em particular, as unidades de investigação devem melhorar as condições de atração de novos talentos nacionais e estrangeiros para os seus programas de investigação, nomeadamente, no quadro das áreas prioritárias. É importante, ainda, aumentar a mobilidade (receção) de investigadores nacionais e estrangeiros, em particular, através das parcerias estabelecidas com outras universidades, institutos de investigação e empresas.

LA 1.1.4. Estruturar um SISTEMA DE INCENTIVOS À INVESTIGAÇÃO, produção científica e difusão dos resultados da investigação, numa lógica *ex-post* de consolidação de resultados, envolvendo o financiamento, condições de trabalho e prémio da excelência

A Universidade deve estruturar um programa de incentivos, de acordo com os seus objetivos e prioridades estratégicas e em função da qualidade dos resultados alcançados nos programas e projetos de investigação. Em particular, o sistema de investigação deve criar incentivos específicos: para grupos em linhas de investigação prioritárias e áreas de excelência; para o desenvolvimento de redes internas, concentração da massa crítica e desenvolvimento de programas de investigação interdisciplinares; direcionados para o crescimento da produção científica e a publicação em revistas científicas relevantes; e, também, para o crescimento da participação em projetos, programas e redes nacionais e internacionais.

Objetivo 1.2

Alcançar uma identidade própria explorando eixos de especialização suficientemente densos e baseados em áreas de investigação de excelência reconhecidas internacionalmente

O reforço da qualidade da investigação científica deve ser centrado numa política de promoção da excelência. Contudo, não se pode esperar que a UBI atinja, neste horizonte, níveis elevados em todas as áreas científicas e de ensino. Deve, por isso, procurar uma personalidade própria, em que seja capaz de definir um perfil de excelência, reconhecido nacional e internacionalmente. Esse perfil deverá corresponder a áreas, ou subáreas, do conhecimento em que a Universidade pode alcançar a excelência e que queira potenciar como definidoras do seu perfil, áreas de investigação em torno das quais deverá estruturar uma oferta formativa que beneficie dessa excelência. Essas áreas devem, igualmente, constituir um meio privilegiado para construir e aprofundar a internacionalização da Universidade, nomeadamente, através do desenvolvimento de parcerias internacionais estratégicas. Contudo, este é um objetivo apenas alcançável a longo prazo, o que exige uma planificação consistente e uma ação sustentada no tempo.

LA 1.2.1. Estabelecer, em cada uma das grandes áreas científicas, LINHAS PRIORITÁRIAS DE INVESTIGAÇÃO que permitam gerar plataformas de especialização, convergência e colaboração das diversas equipas de investigação e equilibrar o contributo da investigação para as carreiras académicas e para a relevância externa da UBI no desenvolvimento económico e social

As unidades de investigação devem identificar e estabelecer prioridades relativamente às suas opções de investigação e aos recursos necessários para a sua execução, sem esquecer a necessidade de equilibrar o contributo da investigação para o desenvolvimento das carreiras académicas e para a capacitação científica da UBI e sem prejudicar o esforço de desenvolvimento de dinâmicas interdisciplinares e de construção de redes de investigação no seio da Universidade.

Esta programação sectorial é indispensável para um conhecimento adequado das capacidades de investigação da Universidade e um suporte para a definição das opções estratégicas que deverão cimentar a construção do perfil de investigação da UBI. Mas é, também, fundamental para gerar plataformas de especialização, convergência e colaboração entre as diferentes equipas e unidades de investigação, potenciando a sua capacidade para construir a relevância externa da UBI.

LA 1.2.2. Reforçar a CAPACIDADE CIENTÍFICA DAS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO, incentivando a criação de redes colaborativas internas

Para o reforço da capacidade científica das unidades de investigação é importante o desenvolvimento de ações que permitam uma crescente interação dentro do sistema, base para o desenvolvimento de redes e a concentração da massa crítica. É, por isso, importante fomentar o desenvolvimento de atividades transversais às unidades de investigação, tais como a criação de seminários interdisciplinares de apoio aos programas de 2º e 3º ciclo, a construção de ofertas formativas interdisciplinares, o desenvolvimento de programas de investigação transversais e interdisciplinares, bem como o desenvolvimento de redes internas de investigação, associando grupos e investigadores de diferentes unidades. A Universidade deve, ainda, incentivar as unidades com maior concentração de massa crítica a liderar programas e projetos de investigação que associem outras áreas da Universidade, contribuindo não só para o reforço da capacidade científica dessas unidades, como para a melhoria das condições científicas de candidatura a programas de financiamento da investigação.

LA 1.2.3. Acelerar a PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS E REDES DE INVESTIGAÇÃO À ESCALA INTERNACIONAL agilizando a eficácia das unidades de investigação e dos investigadores da UBI na tomada de iniciativa e na capacidade de resposta no seio das comunidades científicas internacionais

Aumentar a participação das unidades de investigação em projetos e em redes nacionais e internacionais é um poderoso instrumento de reforço da capacidade científica e de investigação. A UBI tem já alguma experiência acumulada, contudo, é importante aumentar essa participação. Nesse sentido, a Universidade deve incentivar as áreas e grupos prioritários a encontrar os melhores parceiros externos (nacionais e internacionais) de investigação para a construção de projetos de excelência, bem como fomentar o aumento da participação das unidades de investigação em consórcios para apresentação de candidaturas a programas de financiamento internacional.

A Universidade deve, através do ICI, ajudar a melhorar a preparação e a adequação dos grupos e unidades de investigação para participar em projetos e redes internacionais, aumentando, assim, a sua capacidade de resposta no seio das comunidades científicas internacionais.

Objetivo 1.3

Reformar estruturalmente o modelo organizacional da investigação e garantir uma gestão profissional especializada do ciclo completo das atividades de investigação

Contrariamente ao processo que em Portugal conduziu à criação da maior parte dos centros de investigação e que se traduziu na multiplicação de unidades de dimensão reduzida, a política de promoção de excelência deve privilegiar a concentração da massa crítica e a criação de unidades com dimensão adequada, nomeadamente, nas áreas que a Universidade quer potenciar como definidoras do seu perfil de excelência. Esta mudança é fundamental, na medida em que o desenvolvimento de unidades de excelência impõe a necessidade de criar condições competitivas, quer em termos organizativos, quer de condições de trabalho e de ambiente de investigação. Só assim a Universidade poderá aumentar a sua capacidade mobilizadora dos investigadores e de atração de novos talentos, tanto nacionais, como estrangeiros.

A investigação nas universidades portuguesas tem sido caracterizada pela concentração nas mãos dos investigadores das tarefas de investigação e das tarefas de gestão corrente das suas unidades. O reforço das estruturas de investigação, num quadro de mudança de paradigma, deve implicar a criação e consolidação de estruturas de gestão e coordenação eficazes e eficientes, cada vez mais profissionalizadas, de forma que os investigadores possam concentrar-se essencialmente nas componentes científicas dos projetos de investigação. Isto quer dizer que a política de excelência deve contemplar a criação de carreiras de gestores e técnicos qualificados de investigação, com competências adequadas para o exercício das suas atividades em ambientes de crescente concorrência internacional.

LA 1.3.1. Adotar uma escala otimizada entre a EFICIÊNCIA ORGÂNICA E FUNCIONAL, privilegiando a afirmação de unidades relevantes nas áreas estratégicas e a obtenção de massa crítica propiciada pela concentração de recursos

Fundamental para o reforço da capacidade de investigação é a procura de dimensão através da concentração de massa crítica, seja pela construção de redes (ou clusters), seja pela reconfiguração da estrutura das unidades de investigação. A busca de dimensão crítica e a criação de unidades relevantes é fundamental para a definição de um perfil próprio e para aumentar a capacidade de mobilização de investigadores e de atração de novos talentos.

A criação de unidades relevantes permite, por outro lado, a busca da eficiência na gestão de recursos, criando condições competitivas, quer em termos organizativos, quer de trabalho e ambiente de investigação. Constitui também, por isso, um elemento fundamental de suporte ao processo de internacionalização da Universidade.

LA 1.3.2. Adotar uma GESTÃO PROFISSIONAL ESPECIALIZADA do sistema de investigação, fomentando a concentração dos investigadores nas tarefas de investigação e dando permanência e continuidade às tarefas de administração e gestão

O reforço das estruturas de investigação deve implicar a criação e consolidação de estruturas de gestão e coordenação eficazes e eficientes, cada vez mais profissionalizadas, de forma que os investigadores possam concentrar-se nas componentes científicas dos seus projetos de investigação. Assim, a UBI e o ICI devem aprofundar a profissionalização das estruturas de gestão e administração do sistema de investigação, bem como melhorar os serviços centralizados de apoio à investigação e potenciar a sua utilização pelos grupos e unidades de investigação da UBI. O reforço da figura de gestor de projetos, como profissional altamente qualificado e conhecedor dos mecanismos de gestão de projetos de investigação em contexto internacional, constitui uma aposta essencial, quer para a otimização do processo de gestão, quer para a focalização dos investigadores, nomeadamente os investigadores responsáveis, na componente científica dos programas e projetos de investigação.

LA 1.3.3. Organizar e desenvolver os recursos e condições de apoio à investigação científica na UBI como um CONJUNTO COERENTE DE FACILIDADES acessíveis com transparência e rapidez

O reforço das estruturas institucionais do sistema de investigação depende não só da consolidação do seu modelo de gestão e coordenação, mas também de uma adequada planificação dos recursos humanos, financeiros e materiais que devem ser disponibilizados ao sistema para fazer face aos objetivos estratégicos estabelecidos pelos planos de desenvolvimento da investigação científica. Para essa planificação, a Universidade pode, por exemplo, promover: a dotação do sistema de gestão (ICI) com os recursos humanos, financeiros e materiais adequados para o desenvolvimento dos seus objetivos e atribuições; a afetação dos recursos de acordo com os objetivos e prioridades estratégicas estabelecidos pelos planos de desenvolvimento da investigação, tendo sempre em conta os resultados das avaliações de desempenho; o estabelecimento de um programa de formação dos recursos humanos, habilitando-os para o exercício das suas funções num contexto dinâmico, competitivo e cada vez mais internacionalizado; e o lançamento de um programa de modernização das infraestruturas de apoio à investigação científica, tendo sempre em atenção a melhoria das condições de trabalho e dos serviços oferecidos a todos os seus utilizadores.

Objetivo 1.4

Estimular a procura de fundos de financiamento da investigação, combinando fundos públicos e privados e alargando as origens a nível europeu e internacional

O recurso aos financiamentos da Fundação para a Ciência e a Tecnologia deve continuar a constituir um objetivo importante da Universidade, mas a orientação estratégica para a investigação de elevada qualidade implica a criação de capacidade para captar outras fontes de financiamento, nomeadamente, fontes europeias e internacionais. Para isso, torna-se necessário reforçar toda a estrutura de identificação, divulgação e acompanhamento dos processos, visando a construção de uma elevada capacidade de captação de financiamento competitivo. Para além da criação de capacidade institucional, também é importante, a este nível, o aumento da capacidade de participação ativa em projetos internacionais e de atração de talentos internacionais.

LA 1.4.1. Criar condições institucionais adequadas para AUMENTAR A CAPACIDADE DE CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTOS COMPETITIVOS, garantindo o acesso atempado à informação, qualificando a organização de projetos e melhorando a identificação dos critérios determinantes de seleção e apoio a projetos de investigação

A estrutura institucional deve estar fortemente orientada para estimular a capacidade de captação de financiamento. Para isso, é necessário fortalecer as estruturas de identificação, seleção e acompanhamento dos programas e projetos de investigação, como condição indispensável para aumentar a capacidade de captação de financiamento, nomeadamente, a nível europeu e internacional. A Universidade deve promover um conjunto de iniciativas, tais como: reforçar e capacitar a estrutura institucional de identificação, divulgação e acompanhamento de processos de financiamento da investigação; criar estruturas devidamente capacitadas para identificar e construir, com eficiência e eficácia, as candidaturas a programas nacionais e internacionais de financiamento da investigação; aumentar a capacidade de participação ativa em projetos internacionais e de atração de talentos internacionais; construir e atualizar, permanentemente, um mapa de ofertas e oportunidades de financiamento de programas e projetos de investigação; ou, ainda, incentivar a captação de recursos privados através de projetos e contratos de investigação.

LA 1.4.2. Diversificar e alargar o FINANCIAMENTO DA I&D promovendo o aumento de candidaturas a projetos com financiamento público nacional, comunitário e internacional e o crescimento dos financiamentos privados

A UBI revelou, na última década, uma evolução positiva no que se refere ao crescimento de candidaturas a vários programas de financiamento. Contudo, o Relatório de Diagnóstico mostrou que a capacidade de fazer crescer o número de projetos ainda se encontra num patamar relativamente baixo, o que torna prioritária a construção das condições institucionais necessárias para promover o aumento de candidaturas a projetos de I&D, tanto nacionais, como comunitários e internacionais. A UBI e o ICI devem, neste contexto, desenvolver todas as ações necessárias para: aumentar o número de projetos de investigação financiados pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia; aumentar o número de candidaturas a projetos de âmbito nacional e comunitário; incentivar a construção de candidaturas diretas aos organismos comunitários com programas que financiam a investigação; e aumentar o número de candidaturas a programas e projetos financiados por outras fontes internacionais.

Caixa 1. **Estratégias e experiências na área da investigação**

Chinese University of Hong Kong (China)

A Universidade Chinesa de Hong Kong tem, como objetivo estratégico a sua afirmação como uma universidade de excelência em investigação, tanto a nível internacional, como a nível regional e nacional.

A gestão da área de investigação é supervisionada por uma Comissão de Investigação presidida pelo pró-reitor com responsabilidades na área e que integra os responsáveis pela investigação das oito Faculdades da Universidade e várias personalidades académicas designadas pelo reitor. A Comissão é responsável pela apreciação de questões de política de investigação e preparação de recomendações, pela criação de condições favoráveis ao desenvolvimento de uma investigação de qualidade, pelo estabelecimento de mecanismos de seleção, financiamento e monitorização dos projetos de investigação e pelo incentivo ao desenvolvimento da investigação interdisciplinar na Universidade.

Embora promova o desenvolvimento da investigação em geral, a Universidade decidiu direcionar os recursos principais para 5 áreas prioritárias, com o objetivo de maximizar os efeitos e benefícios locais e globais da sua investigação. Nesse sentido, o seu último plano estratégico identificou as 5 áreas que receberão os fundos de investimento estratégico (*Focused Investments Scheme*): Estudos Chineses, Ciências Biomédicas, Ciências da Informação, Economia e Finanças e Geoinformação e Ciências da Terra. Para além dessas áreas, a Comissão pode favorecer a afetação de recursos a outras áreas de excelência e a grupos de investigação ou indivíduos que demonstrem um elevado potencial para a criação de conhecimento nos seus campos de estudo.

A Universidade dispõe de uma estrutura de incentivos, basicamente de natureza financeira (ou apoio à obtenção de financiamento). Os incentivos mais importantes fazem parte do *Focused Investments Scheme* e estão divididos em quatro categorias principais: incentivos para as áreas prioritárias, com o objetivo de desenvolver centros e áreas de excelência que, no período de uma década, possam ser reconhecidos entre os melhores da Ásia e, eventualmente, do mundo; incentivos para grupos e indivíduos, nacionais ou estrangeiros, que sejam capazes de atrair importantes fundos e donativos, com o objetivo de reforçar áreas de força atuais ou potenciais e, assim, melhorar o prestígio da Universidade; incentivos para grupos ou indivíduos que tenham alcançado níveis de excelência e com potencial para gerar impactos significativos, com o objetivo de apoiar atividades de investigação que os fundos externos normalmente não consideram; e incentivos para unidades de ensino, com o objetivo de melhorar a qualidade e construir capacidade de ensino. Outros incentivos (*Research Incentive Scheme*), articulados com os apoios financeiros dos principais fundos de financiamento da investigação (*Research Grants Council* e *General Research Fund*), procuram disponibilizar meios para melhorar as condições de desenvolvimento da investigação científica. Alguns desses incentivos são os seguintes: concessão de uma bolsa de investigação a cada investigador principal cujo projeto seja aceite pelo *General Research Fund*; apoio dos serviços de investigação para a preparação de candidaturas aos organismos de financiamento; apoio financeiro para melhorar candidaturas futuras de projetos que, embora selecionados, não tenham sido financiados; e apoio financeiro para construir as ligações exteriores necessárias ao melhoramento de candidaturas futuras.

Os investigadores são encorajados a apresentar os seus trabalhos nas conferências e seminários em Hong Kong e no estrangeiro. Para isso, a Universidade concede bolsas que cobrem as deslocações, as taxas de inscrição e as despesas diárias. Todos os anos, a Universidade reconhece e promove a investigação de qualidade através de dois prémios principais: prémio de excelência na investigação (*Research Excellence*) e prémio de jovem investigador (*Young Researcher*), ambos de caráter não monetário.

Fonte: Website de Chinese University of Hong Kong. Disponível em <http://www.cuhk.edu.hk/english/index.html>. (Acedido em 29 de Fevereiro de 2012).

Objetivo 1.5

Sustentar uma base de alunos de 1º Ciclo que garanta a afirmação da Universidade no contexto crescentemente concorrencial do ensino superior

O 1º ciclo apresenta um percurso consolidado ao longo dos últimos. Sendo o principal segmento de procura da Universidade, importa garantir no horizonte de 2020 a manutenção do número de inscritos e o aumento da proporção de alunos que escolhem a Universidade em 1ª opção.

A estruturação de uma oferta formativa mais adequada às necessidades evidenciadas pela procura, uma maior proatividade na retenção da procura potencial da região envolvente e maior divulgação e notoriedade da Universidade em termos nacionais e internacionais concorrem necessariamente para a prossecução deste objetivo.

LA 1.5.1: Planear e desenvolver ações integradas de COMUNICAÇÃO E MARKETING divulgando a UBI, as suas vantagens específicas e a sua oferta formativa junto da procura potencial de 1º ciclo

Estruturar um programa de divulgação anual da Universidade e da sua oferta formativa visando em particular os alunos dos últimos anos das escolas secundárias (programa integrado no Plano de Comunicação da UBI).

A divulgação da oferta formativa deve ser acompanhada de uma componente de valorização efetiva das vantagens de fazer um percurso formativo numa universidade localizada numa cidade de média dimensão (vantagens em termos de segurança, ambiente, baixo custo de vida, fácil integração com a sociedade, cultura e tradição locais), com boas acessibilidades externas, um ambiente académico inclusivo e dinâmico, boas infraestruturas de ensino e residenciais, grande proximidade na relação aluno/docente e com incentivos que premeiam os melhores alunos nalgumas áreas.

A divulgação na região de proximidade deverá ser efetuada de forma extensiva, sendo alargada, de forma mais focalizada, tendo em consideração o binómio eficácia do meio de comunicação/custo, ao território nacional e à região de proximidade espanhola.

A retenção da procura de proximidade passa também por reforçar a articulação com as escolas secundárias, podendo envolver sessões de divulgação da Universidade e dos seus cursos, a orientação vocacional realizada diretamente nas escolas e a participação ativa nas atividades que promovam a abertura da Universidade à sociedade (como "Os dias da UBI" ou outras de divulgação das competências e produtos da instituição).

LA 1.5.2. Consolidar a capacidade de satisfazer a PROCURA DE ENSINO SUPERIOR da ÁREA DE INFLUÊNCIA MAIS RESTRITA através de uma oferta formativa suficientemente qualificada

Adequar periodicamente a oferta formativa às necessidades da procura, o que implica acompanhar e perspetivar a evolução da procura potencial de 1º ciclo e as necessidades do mercado de trabalho da região.

Readaptar ou extinguir a oferta formativa com baixos níveis adesão, readaptando os ciclos de estudos às preferências da procura e estabelecendo condições objetivas de encerramento de ciclos de estudos (número de alunos mínimo e período aceitável de funcionamento com baixa procura).

LA 1.5.3. Reorganizar e manter uma OFERTA FORMATIVA MAIS FOCALIZADA, alimentada por CURSOS COMPETITIVOS ao nível das áreas de influência mais vastas (suprarregional e nacional)

A reorganização desta oferta formativa, adequando-a periodicamente às necessidades evidenciadas pela procura nacional e aumentando a capacidade de captar os melhores alunos candidatos ao ensino superior, é fundamental para a Universidade ganhar notoriedade no contexto do ensino superior e envolve:

- Ganhar escala nos cursos com maior diferenciação e menor concorrência à escala nacional;
- Aumentar o número de alunos matriculados por via do CNAES e muito em particular os alunos em 1ª opção nos cursos de maior dimensão e mais sujeitos à concorrência;
- Readaptar a oferta formativa com baixos níveis de procura, reformulando os ciclos de estudos numa lógica de diferenciação face à oferta nacional e estabelecendo condições objetivas de encerramento de ciclos de estudos que não se conseguem afirmar.

A atração dos melhores alunos ao nível do 1º ciclo resulta de um processo longo de afirmação de uma instituição de ensino ou de alguns dos seus cursos em particular. No curto/médio prazo, a utilização de instrumentos de estímulo à procura revela-se normalmente eficaz. Neste contexto, contemplar na política de incentivos da Universidade a atribuição de um específico para alunos inscritos em 1ª opção via CNAES contribuirá para captar melhores alunos nos cursos onde a sua presença é mais exígua.

Objetivo 1.6

Aumentar o peso relativo da formação pós-graduada, oferecendo percursos formativos completos e valorizando a excelência e os referenciais internacionais

O aumento do número de alunos inscritos no 2º e 3º ciclos e a retenção dos alunos graduados na UBI constitui um objetivo fundamental de afirmação da Universidade na dupla vertente ensino/investigação.

LA 1.6.1. Acolher com energia um PARADIGMA CONCORRENCIAL NAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA, reforçando o sistema de incentivos à frequência deste nível de ensino, cuidando mais duradouramente da integração dos alunos no mercado de trabalho e divulgando sistematicamente os produtos (cursos, serviços, facilidades, apoios e métodos) da UBI

A divulgação da oferta pós-graduada – integrada no Plano de Comunicação da Universidade – revela-se mais extensa em termos geográficos (para além do plano regional e nacional a divulgação internacional assume particular relevância) e mais diversificada ao nível do público-alvo visado (alunos UBI e de outras instituições de ensino nacionais e estrangeiras, docentes, investigadores e outros quadros superiores de entidades públicas e privadas, antigos alunos), exigindo maior planeamento e adaptação periódica à evolução da procura e da própria oferta formativa.

Os programas de divulgação da oferta pós-graduada devem também privilegiar a componente de identificação dos diversos incentivos (públicos e privados, nacionais e internacionais) que existem para a frequência destes níveis de ensino. Importa, neste sentido, reequacionar a adequação da política de incentivos da Universidade neste âmbito, tendo em consideração a aposta na formação pós-graduada e a necessidade de aumentar o nível de retenção dos diplomados da UBI.

A divulgação da oferta, da Universidade e dos seus produtos junto dos agentes económicos concorre também para aumentar a recetividade do mercado de trabalho aos diplomados na instituição.

LA 1.6.2. Garantir uma OFERTA FORMATIVA COMPLETA que permita satisfazer PERCURSOS LONGOS (1º/2º/3º ciclos), visando a retenção de alunos do 1º ciclo e a organização do "regresso à Universidade" dos segmentos com maior experiência profissional e a captação de novas procuras

Reorganização da oferta formativa pós-graduada diferenciando áreas que estrategicamente privilegiam:

- A educação superior completa, visando o aprofundamento da formação inicial numa lógica de continuidade, capazes de preparar adequadamente carreiras profissionais com empregabilidade;
- Áreas de especialização curricular, vocacionadas para responder às diferentes procuras (em particular as de graduados já inseridos no mercado de trabalho) e às necessidades de formação em áreas emergentes e identificadas como de potencial interesse para o desenvolvimento regional e nacional. Esta oferta formativa, capaz de atrair novas procuras, prossegue os melhores referenciais nacionais e internacionais, explora a multidisciplinaridade e encontra-se articulada com a investigação.

A sua estruturação deve identificar um conjunto limitado de áreas de excelência, com potencial para captar procuras nacionais e internacionais, sustentadas numa oferta diferenciada no contexto nacional, totalmente articulada com as áreas de investigação prioritárias e em linha com os referenciais internacionais (programas autónomos da UBI ou em conjunto com outras universidades de referência nacionais ou estrangeiras).

A reorganização da oferta formativa deve também definir um patamar mínimo de procura para a manutenção de ciclos de estudo num número aceitável de anos de funcionamento adequado às diferentes fases de desenvolvimento dos ciclos (fase experimental, desenvolvimento, maturidade). A articulação com outras instituições de referência nacionais e internacionais, visando a estruturação de programas conjuntos e a mobilidade (nacional e internacional), constitui também uma prioridade, sobretudo (mas não só) nas áreas de excelência definidas.

LA 1.6.3. Organizar a oferta de 2º e 3º Ciclos com base numa ARTICULAÇÃO, forte e coerente, com as PRIORIDADES assumidas em termos de INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA, explorando as possibilidades de atração de talentos e capacidades numa escala internacional

A construção de um perfil de excelência passa pela articulação entre programas de ensino-aprendizagem e as atividades e projetos de investigação, aumentando a vinculação da docência com a investigação e a capacidade de captação de novos investigadores.

Esta ligação, aconselhável ao nível do 2º ciclo e fundamental no 3º ciclo, implica a articulação entre comissões de curso, departamentos e unidades de investigação na elaboração de planos de estudo e uma orientação (no sentido de privilegiar) da investigação a desenvolver no âmbito das dissertações de mestrado e das teses de doutoramento para temáticas relacionadas com as prioridades de investigação da Universidade e para dar resposta a necessidades da sociedade atual (contribuindo, também por esta via, para a projeção externa da instituição).

Objetivo 1.7

Garantir uma formação de excelência, afirmando o primado da aprendizagem e da aquisição de competências científicas e técnicas sobre uma visão estrita do ensino, ancorada em modelos pedagógicos inovadores e estruturas curriculares flexíveis dinamicamente ajustadas à evolução da procura e às necessidades do mercado de trabalho

A oferta de uma formação de excelência passa não só pela atratividade da estrutura dos currículos dos diferentes ciclos de estudos mas também dos métodos de ensino-aprendizagem utilizados, que podem dar um importante contributo para diferenciar positivamente a oferta formativa e aumentar os níveis de empregabilidade dos diplomados.

O enraizamento de uma cultura de qualidade, que permita uma maior aproximação do ensino aos referenciais internacionais e uma maior adaptabilidade da oferta às necessidades dos alunos, da formação ao longo da vida e do mercado, é um elemento essencial no extenso caminho que conduz à excelência. O aprofundamento da qualidade – enquanto processo desenvolvido internamente e avaliado interna e externamente – exige uma consolidação dos mecanismos de monitorização do ensino nas suas diversas vertentes (recursos, processos e resultados) e uma planificação que estabeleça objetivos e processos validados e atualizados plurianualmente.

LA 1.7.1. Promover uma APRENDIZAGEM CENTRADA NO ALUNO e no "SABER FAZER" suportada pela adoção de métodos pedagógicos inovadores, pela atenção permanente às novas plataformas tecnológicas de informação e comunicação e pela alimentação de canais de interação com os empregadores e utilizadores dos serviços da UBI

O processo de Bolonha veio reforçar a necessidade de articulação entre métodos de ensino e aprendizagem, valorizando a aprendizagem como forma de desenvolver capacidades, competências e aptidões que permitem aos indivíduos criar e utilizar as diversas bases interligadas de conhecimento, preparando-os para o mercado de trabalho e para o exercício de uma cidadania ativa numa sociedade democrática.

A especificação dos cursos deverá incluir a definição de objetivos de aprendizagem e dos métodos pedagógicos – de ensino-aprendizagem e de avaliação – que contribuem para esses objetivos, cabendo aos responsáveis das unidades curriculares e às coordenações dos cursos a seleção dos métodos mais adequados, tendo em conta os programas das unidades curriculares, por um lado, e os objetivos de aprendizagem gerais do curso, por outro.

Os cursos podem assim diferenciar-se no contexto nacional pela inovação nos métodos de aprendizagem adotados, sendo relevante neste contexto promover:

- o alargamento gradual do método de aprendizagem centrada no aluno a um número relevante de cursos;
- um processo de aprendizagem que privilegie o contacto com a sociedade, o espírito empreendedor e a aplicação de conhecimentos em contexto real de trabalho, assumindo como objetivo que a maioria dos diplomados tenha tido pelo menos um envolvimento num projeto de investigação ou prestação de serviços ou uma experiência internacional (para além dos estágios, a realização de trabalhos práticos no âmbito das unidades curriculares, a ligação das teses e dissertações aos problemas manifestados pela sociedade ou o estímulo à participação em eventos realizados pela Universidade para aproximação à sociedade, constituem formas de caminhar para este objetivo);
- a utilização das TIC no processo de aprendizagem, seja na produção e apresentação de conteúdos, seja na evolução para processos de *b-learning*;
- a formação de docentes em métodos pedagógicos inovadores, incluindo a divulgação de boas práticas prosseguidas na Universidade e em universidades nacionais e estrangeiras.

Caixa 2.

Promover a inovação no ensino e na aprendizagem

O caso da Austrália

A Austrália tem vindo ao demonstrar um especial interesse pela área do ensino, apoiando de forma sistemática as iniciativas das universidades australianas que incidam no desenvolvimento de novos paradigmas de ensino e que desenvolvam as competências dos professores, concorrendo de forma simultânea para a melhoria na aprendizagem dos alunos.

O governo australiano, através do *Australian Learning and Teaching Council* (ALTC), recentemente convertido no *Office for Learning and Teaching* (OLT), premeia a excelência no ensino através de duas iniciativas anuais: o "*Awards for Programs that Enhance Learning*" atribuído em sete categorias temáticas de ensino e o "*Awards for Teaching Excellence*" atribuído em oito áreas científicas. O OLT tem como principais funções: conceder apoios a professores e investigadores para que explorem, desenvolvam e implementem inovações no ensino e aprendizagem e no desenvolvimento de capacidades de liderança; gerir um portefólio de prémios destinados a valorizar e reconhecer a importância da excelência no ensino e de programas que desenvolvam a aprendizagem dos alunos; e encorajar a colaboração e partilha de boas práticas que tenham melhorado os resultados dos alunos e as oportunidades de desenvolvimento profissional do corpo docente.

Australian National University (Camberra, Austrália)

No domínio dos incentivos supracitados, a Universidade Nacional da Austrália concebeu uma base de dados – *Case Studies of Educational Excellence* (CaSEE) –, onde constam casos de estudo de prémios atribuídos pela excelência no ensino e projetos educacionais bem-sucedidos nas instituições de ensino superior da Austrália.

A base de dados encontra-se ao dispor dos docentes que procuram desenvolver os seus métodos de ensino e melhorar a aprendizagem dos alunos, promovendo a partilha de experiência e competências e a criação de uma rede de colaboração entre os docentes. Na base de dados é possível identificar exemplos de boas práticas de ensino por tema e disciplina (por ex. a aprendizagem centrada no aluno no caso da engenharia ou da psicologia) e apreender estratégias relevantes para o desenvolvimento de métodos de ensino e apoio da aprendizagem dos alunos.

The University of Adelaide (Adelaide, Austrália)

A Universidade de Adelaide preconiza no seu Plano Estratégico de Desenvolvimento, uma orientação estratégica para o ensino assente, essencialmente, no aumento da acessibilidade à oferta formativa, através de novos canais de ensino (escola de verão, ensino intensivo e educação à distância), na dinamização das oportunidades de colaboração nas atividades de ensino, cursos em parceria, com instituições australianas e internacionais e na utilização das tecnologias de informação como ferramentas para melhorar a qualidade de ensino e os resultados.

O programa *Making Teaching Easier* (MTE) funciona como um interface importante para a partilha de informação sobre abordagens pedagógicas que se constituem como boas práticas e recursos de suporte às atividades de ensino. As áreas de enfoque vão desde a investigação nas áreas do ensino e aprendizagem até ao reconhecimento formal, através de prémios, das boas práticas de ensino.

LA 1.7.2. Adotar generalizadamente estruturas de CURSOS MODULARES E FLEXÍVEIS, suscetíveis de vir a constituir modelos de "resposta rápida" a uma procura em rápida transformação num quadro de concorrência acrescida

A flexibilização e modularização da estrutura dos cursos, visando maior interdisciplinaridade e complementaridade entre ciclos, maior adaptabilidade às preferências dos alunos e às necessidades de formação ao longo da vida (graduada e não graduada) constituem outro vetor de valorização da qualidade do ensino e da adaptabilidade das estruturas curriculares às alterações da procura. A cooperação entre faculdades e o aprofundamento do sistema matricial da Universidade são fundamentais para operacionalizar esta linha de ação.

LA 1.7.3. Aprofundar a MONITORIZAÇÃO DA PROCURA E DOS RESULTADOS DO ENSINO, como forma de garantir uma maior atratividade induzida pelo ajustamento da oferta formativa às necessidades do mercado e do desenvolvimento humano

O alargamento e aprofundamento do sistema de monitorização do desempenho e da procura e a comparação com os resultados de outras instituições nacionais e internacionais, constitui um elemento crucial para promover de forma sistemática a adaptação da oferta formativa à procura e às necessidades do mercado, para aproximar o ensino dos referenciais europeus e para sustentar uma cultura de qualidade ancorada nos processos de avaliação interna e externa.

O sistema de monitorização deve, neste domínio, acompanhar a procura dirigida aos cursos da Universidade e das instituições de ensino com cursos semelhantes, as necessidades de formação da região de proximidade, os resultados do ensino por curso (conclusões, desistências, transferências, satisfação dos alunos), os níveis de empregabilidade dos diplomados e o percurso profissional dos alunos após a conclusão da formação na UBI.

O processo de adaptação, avaliação e certificação das estruturas curriculares deve estar ancorado num instrumento de planificação plurianual dinamizado pelas comissões e diretores de curso, com a colaboração dos departamentos, e aprovado pelos conselhos científicos.



Eixo 2.
Uma Universidade que ganha
prestígio internacional

Num mundo cada vez mais globalizado, em que a produção de conhecimento deixou de ter fronteiras físicas e a cooperação interuniversitária, sob diversas formas, está a impor-se como um novo paradigma de ação, nenhuma universidade pode ficar apenas confinada ao seu meio envolvente, sob pena desta estreiteza de perspetiva acelerar a sua perda de relevância. A procura da internacionalização tornou-se, por isso, uma condição indispensável para uma universidade se afirmar como ator relevante, tanto no plano internacional, como nos planos regional e nacional. E é este o desafio que hoje se coloca à UBI – assumir e praticar a internacionalização como uma componente indispensável para um desempenho excelente das suas funções básicas.

A internacionalização constitui um processo compreensivo e integrado de toda a Universidade, com uma natureza contínua e evolutiva e que abarca todas as suas funções básicas: ensino e investigação, mas também as dimensões de gestão, administração e técnicas. Por outro lado, a internacionalização deve evoluir a par com a melhoria da qualidade em todas as ações que podem ser desenvolvidas, no sentido em que a qualidade é, ao mesmo tempo, uma condição básica do processo de internacionalização, mas também um resultado que acompanha o percurso em direção aos melhores padrões internacionais.

Este percurso em direção aos melhores padrões internacionais deve acompanhar a procura de um perfil de excelência, indispensável para que a UBI possa alcançar prestígio nacional e internacional.

São vários os processos que deverão sustentar esse percurso: o reforço da investigação científica através da participação em redes e em projetos internacionais; o reforço do ensino, com base em parcerias estratégicas e na mobilidade de docentes, investigadores e estudantes; a criação de capacidades institucionais, de gestão e técnicas adequadas para um ambiente de internacionalização; a melhoria de infraestruturas e de recursos de apoio à investigação e ensino, como as Bibliotecas, ou as novas tecnologias de informação; e o esforço continuado de promoção da visibilidade internacional da UBI.

O quadro seguinte sistematiza os objetivos estratégicos e linhas de ação (LA) contemplados no âmbito do Eixo 2.

Quadro 2.
Objetivos e linhas de ação do Eixo 2:
Uma Universidade que ganha prestígio internacional

Objetivo 2.1

Promover um programa de internacionalização da UBI assente na investigação, docência e cultura e prosseguido de forma sistemática por uma estrutura orgânica permanente de gestão e dinamização

LA 2.1.1 Elaborar um PROGRAMA COMPREENSIVO E PRAGMÁTICO DE AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UBI e criar uma estrutura de acompanhamento, monitorização e avaliação do programa de internacionalização

LA 2.1.2 Potenciar os SERVIÇOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO da UBI (GPRI), enquanto estrutura permanente profissionalizada de gestão e dinamização das ações de internacionalização, dotando-os das competências técnicas e profissionais adequadas, preparando-os para funcionar em ambiente de crescente concorrência internacional e aumentar a captação de fundos externos

LA 2.1.3 Incentivar a MOBILIDADE INTERNACIONAL dos docentes, investigadores e estudantes, enquanto alavanca relevante do reforço da qualidade e da universalidade da UBI e acelerador da adoção dos padrões internacionais de referência

LA 2.1.4 Aumentar a VISIBILIDADE INTERNACIONAL da UBI através de um conjunto de iniciativas e eventos diversificados potenciados pela participação em redes internacionais de ensino e investigação

Objetivo 2.2

Utilizar a internacionalização como um fator de diferenciação do perfil da UBI e um meio para melhorar as competências de investigação e ensino

LA 2.2.1 Construir uma articulação permanente do processo de INTERNACIONALIZAÇÃO com o desenvolvimento de ÁREAS de CONHECIMENTO potenciadoras de excelência

LA 2.2.2 Incrementar a participação da UBI em PARCERIAS e REDES INTERNACIONAIS estratégicas.

LA 2.2.3 Melhorar as OFERTAS FORMATIVAS, em particular de 2º e 3º ciclos, através da procura ativa de PARCERIAS com UNIVERSIDADES ESTRANGEIRAS e da utilização de recursos e resultados associados aos programas de investigação internacional.

Objetivo 2.3.

Organizar a internacionalização num paradigma de diversificação coerente, articulando, em especial, os espaços europeu, da vizinhança espanhola, ibero-americano e da lusofonia, melhorando a competitividade dos programas de cooperação internacional

LA 2.3.1 Aumentar e reforçar a posição da UBI no ESPAÇO EUROPEU de investigação e ensino

LA 2.3.2 Desenvolver programas de internacionalização dirigidos para o ESPAÇO ESPANHOL VIZINHO, em particular, Estremadura e Castela e Leão, explorando a cooperação regional transnacional e prestando atenção às oportunidades no ESPAÇO IBERO-AMERICANO

LA 2.3.3 Desenvolver programas de cooperação que permitam aproveitar as oportunidades propiciadas pelo ESPAÇO DA LUSOFONIA (CPLP), seja no espaço estruturado pela língua portuguesa, seja enquanto plataforma de cooperação mais vasta, nomeadamente, com o mundo emergente

Objetivo 2.1

Promover um programa de internacionalização da UBI assente na investigação, docência e cultura e prosseguido de forma sistemática por uma estrutura orgânica permanente de gestão e dinamização

A internacionalização constitui um processo compreensivo e integrado, que deve mobilizar a Universidade no seu conjunto e ser prosseguido de forma sistemática por uma estrutura orgânica permanente de gestão e dinamização. O seu sucesso depende da qualidade que for colocada no desenho da estratégia. O desafio é, portanto, a construção de um programa de internacionalização coerente, assumido pelo conjunto da Universidade e com objetivos e metas de curto, médio e longo prazos muito bem definidos. O programa de internacionalização deverá abarcar todas as funções fundamentais da Universidade, como a investigação, docência e a promoção da cultura. A avaliação periódica do programa é indispensável, quer para apoiar o acompanhamento e a promoção da melhoria dos resultados, quer para uma gestão eficaz e eficiente do processo.

LA 2.1.1. Elaborar um PROGRAMA COMPREENSIVO E PRAGMÁTICO DE AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UBI e criar uma estrutura de acompanhamento, monitorização e avaliação do programa de internacionalização

O objetivo de aprofundamento da internacionalização da UBI deve ser prosseguido com base num programa global e compreensivo, cujo desenvolvimento seja apoiado numa busca permanente de melhoria de qualidade em todas as ações que podem ser promovidas. A elaboração e execução do programa implicam a existência de uma estrutura orgânica permanente de gestão e dinamização, capaz de desenvolver ações de internacionalização fundadas numa interação entre as diferentes funções da Universidade, de estruturar mecanismos adequados e eficazes de apoio e acompanhamento, de garantir a eficiência na gestão dos recursos disponíveis e de edificar um sistema permanente de monitorização e avaliação do programa de internacionalização.

LA 2.1.2. Potenciar os SERVIÇOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO da UBI (GPRI), enquanto estrutura permanente profissionalizada de gestão e dinamização das ações de internacionalização, dotando-os das competências técnicas e profissionais adequadas, preparando-os para funcionar em ambiente de crescente concorrência internacional e conseguindo aumentar a captação de fundos externos

A estrutura de gestão e dinamização (GPRI) deve assumir, plenamente, a função de coordenador e catalisador do programa de internacionalização da Universidade e de garante da eficiência na utilização dos recursos. Deve ter a responsabilidade de elaborar o programa, de assegurar as condições de apoio e o acompanhamento permanente das ações a desenvolver, bem como a sua monitorização e avaliação periódica.

O bom desempenho das funções do GPRI exige que seja dotado com uma estrutura devidamente preparada para funcionar em ambiente de crescente concorrência internacional. Para isso, torna-se necessário: aprofundar a profissionalização das estruturas de gestão e administração do programa de internacionalização; dotar os serviços dos recursos humanos e financeiros adequados para o desenvolvimento dos seus objetivos e atribuições; estabelecer um programa de formação dos recursos humanos, habilitando-os ao exercício das suas funções num contexto de internacionalização mais dinâmico e competitivo; aproximar o funcionamento dos serviços de internacionalização dos padrões internacionais, tirando partido dos programas de mobilidade internacional e de outros programas financiados com fundos externos.

LA 2.1.3. Incentivar a MOBILIDADE INTERNACIONAL dos docentes, investigadores e estudantes, enquanto alavanca relevante do reforço da qualidade e da universalidade da UBI e acelerador da adoção dos padrões internacionais de referência

O programa de internacionalização deve incentivar a mobilidade internacional dos docentes, investigadores e estudantes, nomeadamente: apoiar a mobilidade dos docentes para formação e missões de ensino, com particular incidência nos novos doutorados; incentivar os grupos de investigação a incluir a mobilidade de investigadores na programação dos seus projetos de investigação; incentivar e diversificar a mobilidade dos estudantes da UBI; aumentar a capacidade de receção de alunos estrangeiros e diversificar a sua proveniência.

A aquisição de competências no domínio linguístico constitui um instrumento fundamental para o desenvolvimento de programas de mobilidade. A UBI deve criar todas as condições necessárias para promover o conhecimento adequado de línguas, nomeadamente o inglês, de acordo com as necessidades reveladas pelos docentes, investigadores e estudantes. A língua inglesa também pode ser opção para aumentar a atração de estudantes estrangeiros, com a criação de ofertas formativas bilingues, tanto no domínio da formação de 2º e 3º ciclos, como através da oferta de disciplinas em língua inglesa no 1º ciclo. Mas também é importante criar as condições para o ensino da língua portuguesa, nomeadamente, aos estudantes estrangeiros que estejam interessados em prosseguir os seus estudos na UBI.

LA 2.1.4. Aumentar a VISIBILIDADE INTERNACIONAL da UBI através de um conjunto de iniciativas e eventos diversificados potenciados pela participação em redes internacionais de ensino e investigação

A UBI deve aproveitar o conjunto das suas ações internacionais para aumentar a sua visibilidade, nomeadamente, através de iniciativas e eventos que mobilizem os seus parceiros e que permitam dar a conhecer os seus progressos em matéria de ensino e investigação. Deve potenciar a sua participação em redes e parcerias internacionais para criar, localmente, um espaço dinâmico que funcione como interface entre as diferentes universidades parceiras.

O aumento da visibilidade internacional da UBI requer, também, a adoção de uma estratégia de comunicação e marketing virada para o exterior, que identifique claramente os públicos-alvo e os conteúdos e meios de comunicação adequados a cada público visado.

O portal é um poderoso instrumento de divulgação da UBI e deve, desde logo, constituir uma preocupação constante no que respeita à atualização dos conteúdos e à respetiva tradução para outras línguas, nomeadamente, inglês e espanhol. A divulgação internacional da oferta formativa, dos resultados da Universidade em termos de ensino, investigação e serviços, e das atividades desenvolvidas pode ser efetuada através de outros canais eventualmente mais adequados aos conteúdos e, sobretudo, aos destinatários.

Objetivo 2.2

Utilizar a internacionalização como um fator de diferenciação do perfil da UBI e um meio para melhorar as competências de investigação e ensino

A internacionalização constitui um fator decisivo para a definição de um perfil próprio de investigação e ensino. Na medida em que este perfil estará associado a áreas de conhecimento em que a Universidade pode alcançar níveis de excelência, ela precisa conduzir o processo de internacionalização de forma a favorecer as suas escolhas e a reforçar a sua capacidade científica e de produção e difusão de conhecimento. O aumento da participação nas redes internacionais que mais se adequam aos seus objetivos, a participação ativa em projetos internacionais, a construção de parcerias nacionais e internacionais estratégicas, bem como os modelos de mobilidade de investigadores, docentes e estudantes, são formas que poderão ter um grande impacto na diferenciação do perfil da UBI.

A internacionalização constitui um meio importante para melhorar as competências de investigação e ensino da UBI. A promoção de formas de participação na investigação internacional (parcerias, redes, ou projetos) permite aumentar o número de investigadores ativos em contacto direto com ambientes de investigação mais avançados e beneficiar do acolhimento de investigadores de outras universidades europeias, ou de outros contextos. Esta interação constitui uma fonte importante de transferência de conhecimento e reforça a capacidade científica e de produção de conhecimento da UBI. A mobilidade de investigadores cria condições para uma atividade crescentemente internacionalizada, na medida em que se vão gerando novas oportunidades de investigação, mas também uma aproximação progressiva aos centros de decisão. Por outro lado, a possibilidade da construção de ofertas formativas de 2º e 3º ciclos associadas aos programas de investigação internacional, ou em parceria com universidades estrangeiras, fomenta o intercâmbio de docentes e de estudantes e contribui para a melhoria da qualidade da oferta de ensino. A mobilidade dos docentes, tanto a saída como a receção, constitui um fator importante de melhoria e de renovação do ensino, aproximando-o dos padrões internacionais.

LA 2.2.1. Construir uma articulação permanente do processo de INTERNACIONALIZAÇÃO com o desenvolvimento de ÁREAS de CONHECIMENTO potenciadoras de excelência

A interação permanente entre a investigação realizada na UBI e as ações desenvolvidas no quadro do processo de internacionalização constitui um fator importante de transferência de conhecimento e de reforço da capacidade científica da Universidade. Ações importantes são, por exemplo: aumentar a mobilidade de docentes, investigadores e estudantes de forma articulada com os objetivos de afirmação de um perfil próprio da UBI; promover a UBI como sede de encontros científicos internacionais, em particular, nas áreas que pretende como potenciadoras de excelência; articular a mobilidade de docentes e investigadores com os objetivos de melhoramento das competências de ensino e investigação.

LA 2.2.2. Incrementar a participação da UBI em PARCERIAS e REDES INTERNACIONAIS estratégicas

A UBI tem já uma certa experiência de internacionalização através da participação em parcerias e redes internacionais. Essa experiência deve ser prosseguida e ampliada, dando uma atenção particular à sua participação nas áreas de conhecimento em que a Universidade pode alcançar níveis de excelência e que ajudem a reforçar a diferenciação de um perfil próprio. Algumas ações fundamentais são, por exemplo: criar mecanismos que incentivem o aumento da participação das unidades de investigação da UBI em projetos e parcerias internacionais; reforçar as condições de apoio à participação em programas e projetos de investigação internacionalizados; dar prioridade aos percursos e resultados da internacionalização na promoção de áreas de excelência da UBI.

LA 2.2.3. Melhorar as OFERTAS FORMATIVAS, em particular de 2º e 3º ciclos, através da procura ativa de PARCERIAS com UNIVERSIDADES ESTRANGEIRAS e da utilização de recursos e resultados associados aos programas de investigação internacional

A possibilidade de melhorar as ofertas formativas de 2º e 3º ciclos através da sua associação aos programas de investigação internacional, ou em parceria com universidades estrangeiras, fomenta o intercâmbio de docentes, investigadores e estudantes e contribui para a melhoria da qualidade da oferta de ensino, aproximando-a dos padrões internacionais. Algumas ações importantes podem ser, por exemplo: Criar programas conjuntos de mestrado e doutoramento, com dupla titulação, em conjunto com as universidades parceiras; incentivar a oferta de ações formativas avançadas no quadro dos programas de investigação, nomeadamente, em áreas de excelência.

Objetivo 2.3

Organizar a internacionalização num paradigma de diversificação coerente, articulando, em especial, os espaços europeu, da vizinhança espanhola, ibero-americano e da lusofonia, melhorando a competitividade dos programas de cooperação internacional

O movimento da internacionalização é necessariamente global, acompanhando a ausência de fronteiras físicas à produção do conhecimento científico. Contudo, existem espaços que ganham particularidades próprias neste processo. É o caso do Espaço Europeu de Investigação e Ensino, onde o reforço da posição da UBI é uma prioridade evidente na estratégia de internacionalização. Dois outros espaços devem merecer atenção particular e por razões diversas: o espaço Espanhol vizinho, nomeadamente a região da Estremadura e de Castela e Leão, mas também o Espaço Ibero-Americano, pouco explorado pelas universidades portuguesas. E o espaço da lusofonia, valorizando a cultura que se exprime em português, mas que poderá constituir uma mais-valia importante.

O processo de internacionalização, em particular fora da Europa, deve ser claramente delimitado na articulação do binómio "tipo de parceiros"/objetivos da parceria, identificando parceiros-chave. Tal não invalida movimentos impulsionados pelas faculdades, unidades de investigação ou docentes, desde que coerentes com os grandes objetivos delineados.

LA 2.3.1. Aumentar e reforçar a posição da UBI no ESPAÇO EUROPEU de investigação e ensino

O Espaço Europeu de Investigação e Ensino constitui, naturalmente, um espaço privilegiado de ação, onde o objetivo deve ser o reforço da posição da UBI nos domínios do ensino e da investigação científica. A Universidade deve, por isso, fomentar ações de convergência e inovação da atividade docente no seio deste espaço. Igualmente, a UBI deve promover a dimensão europeia do ensino, fomentado a capacitação profissional e favorecendo a realização de programas e projetos de ensino e investigação comuns, bem como incentivar a redução das barreiras materiais, curriculares e administrativas que dificultam a dinâmica de internacionalização.

LA 2.3.2. Desenvolver programas de internacionalização dirigidos para o ESPAÇO ESPANHOL VIZINHO, em particular, Estremadura e Castela e Leão, explorando a cooperação regional transnacional e prestando atenção às oportunidades no ESPAÇO IBERO-AMERICANO

Estremadura e Castela e Leão constituem regiões de proximidade com as quais a UBI vem desenvolvendo alguma aproximação. Constituem espaços de real importância para o aprofundamento da relevância da UBI, para a sua afirmação como Universidade de referência no espaço ibérico e para melhorar a sua própria inserção no espaço europeu. Neste quadro, a UBI pode, por exemplo: fomentar ações de convergência e inovação da atividade docente no âmbito deste espaço de proximidade (Estremadura e Castela e Leão); incentivar uma dimensão ibérica do ensino, fomentando a realização de programas e projetos de ensino e investigação comuns; promover programas de ensino pós-graduados conjuntos e com dupla titulação; incentivar a mobilidade de docentes, investigadores e estudantes no espaço ibérico de proximidade. Este espaço ibérico de proximidade ganha ainda maior relevo, se pensado como uma oportunidade para também explorar as potencialidades criadas no quadro do espaço ibero-americano de ensino e investigação.

LA 2.3.3. Desenvolver programas de cooperação que permitam aproveitar as oportunidades propiciadas pelo ESPAÇO DA LUSOFONIA (CPLP), seja no espaço estruturado pela língua portuguesa, seja enquanto plataforma de cooperação mais vasta, nomeadamente, com o mundo emergente

O espaço da lusofonia continua a ter pouco relevo nos domínios do ensino e da investigação científica. São relativamente tímidas as ações de cooperação desenvolvidas e praticamente reduzidas a ações localizadas de ensino e alguma receção de estudantes provenientes dos países africanos de língua portuguesa. Contudo, este espaço tem potencialidades, em particular o Brasil, cuja dinâmica universitária e de investigação deve ter em conta, mas também os países africanos de língua portuguesa, que constituem um espaço de ensino e investigação com muitas possibilidades futuras. Sobretudo, é fundamental começar a olhar para o espaço da lusofonia no seu conjunto (CPLP), como uma grande oportunidade de construir e cimentar uma dimensão internacionalizada do ensino e investigação.

A UBI pode ganhar relevância se pensar a sua ação neste campo de forma sistematizada e sustentada e se, por outro lado, pensar a cooperação com o espaço da lusofonia como uma oportunidade para explorar formas de cooperação mais vastas, nomeadamente com o mundo emergente. Neste sentido, a UBI pode, por exemplo: incentivar o aumento do número de estudantes do espaço lusófono em intercâmbio e de docentes que participam em ações de ensino e investigação comuns; promover programas de ensino conjuntos, sobretudo ao nível pós-graduado, e incentivar o desenvolvimento de programas com certificações conjuntas; fomentar a cooperação no domínio da investigação científica, contribuindo para o desenvolvimento de um espaço lusófono de conhecimento; fomentar a redução das barreiras materiais, socioculturais, curriculares e administrativas que dificultam o aprofundamento de um espaço lusófono de ensino e investigação.

Caixa 3. **Universidades que apostam na internacionalização**

Universidade de Brown (EUA)

Em 2006, no lançamento da iniciativa de internacionalização da Universidade de Brown, a presidente Ruth J. Simmons referiu que a “internacionalização requer uma nova forma de pensar no campus, acerca de nós mesmos e acerca da nossa posição no mundo”. Com esta iniciativa, a Universidade promoveu o Gabinete de Relações Internacionais, que procura articular e executar a estratégia da Universidade para uma inserção global, promover a sua visibilidade internacional e trabalhar para assegurar que novas iniciativas melhorem a posição global e a qualidade da investigação da Universidade.

O Gabinete de Relações Internacionais (<http://brown.edu/Administration/OISSS/>) supervisiona um amplo conjunto de parcerias e de programas internacionais, promovendo uma intensa mobilidade de docentes e estudantes. Alguns dos principais programas que supervisiona:

- *Brown International Advanced Research Institutes*
O programa tem, como objetivo principal, oferecer uma oportunidade a jovens e promissores docentes de países emergentes e do Sul para se integrarem num diálogo intelectual sustentado de elevado nível com professores e conferencistas conceituados nas suas áreas de trabalho. Este programa tem mantido uma parceria com a *Santander Universities*, que lhe tem permitido levar para a Universidade de Brown, em cada verão, mais de 70 participantes de vários países do Sul.
- *Global Health Initiative.*
O programa distingue-se por uma abordagem integradora e compreensiva dos problemas da saúde e desenvolvimento. Procura colocar sob um mesmo chapéu as dimensões humanas, culturais e sociais dos problemas da saúde global e os seus elementos biomédicos e tecnológicos. O programa tem uma forte dimensão internacional, desenvolvendo-se através de várias parcerias e com a preocupação de melhorar significativamente as parcerias com o mundo em desenvolvimento. Revela uma grande capacidade de captação de fundos, que lhe permite desenvolver uma mobilidade muito ativa e fomentar a inovação científica.
- *Brown Global Forum*
Iniciativa que procura promover o estabelecimento de relações de investigação estreitas entre os docentes de Brown e de muitas das suas parceiras internacionais mais próximas. A Universidade convida um ou dois docentes de cada uma das parceiras em cada ano, por períodos de curta duração, ao mesmo tempo que essas instituições também convidam docentes de Brown por períodos iguais.
- *Office of International Student and Scholar Services*
Tem como missão apoiar a internacionalização da Universidade e facilitar a integração de estudantes, docentes e investigadores estrangeiros na comunidade de Brown. Funciona como uma organização de apoio, que fornece um amplo conjunto de serviços de aconselhamento e consultoria em praticamente todos os domínios relacionados com a estada dos estrangeiros na Universidade.

A Universidade de Brown costuma dedicar cada ano letivo a um país, ou região geográfica, desenvolvendo uma ampla variedade de programas e de realizações (cursos, eventos culturais, conferências académicas, exposições, etc.), com o objetivo de reforçar as relações culturais e académicas da Universidade com os países convidados. Em 2009, foi o Focus on África, em 2009-2010 o Ano da Índia (*Year of India*) e em 2011-2012 o Ano da China (*Year of China*).

Universidade de Tilburg (Holanda)

A Universidade de Tilburg mostra uma elevada abertura à internacionalização, consubstanciada pelos programas de investigação internacionais, pelas alianças formadas com as principais universidades europeias e asiáticas, pelo intercâmbio de estudantes e professores, pela colaboração com diversos países em transição e pelo aumento de diplomados que encontram, cada vez mais, emprego no estrangeiro.

A Universidade oferece quatro cursos de primeiro ciclo e 32 mestrados em Inglês, encorajando o ingresso de estudantes provenientes do estrangeiro, ao mesmo tempo que prepara os estudantes holandeses para o mercado de trabalho internacional. São concedidas cerca de 50 bolsas de estudos de segundo ciclo para estudantes estrangeiros, concedidas através do *Tilburg University Scholarship Programme*.

A internacionalização da Universidade é estendida aos professores e investigadores, com políticas de recrutamento, condições de emprego e integração adaptadas às especificidades da comunidade de investigadores e professores provenientes do estrangeiro.



Eixo 3.
Uma Universidade que assume
um forte protagonismo na sociedade

A UBI é uma instituição de ensino superior que constitui parte integrante e ativa da “rede” de ensino universitário existente no nosso país. Deve, portanto, procurar o melhor posicionamento possível no contexto dos recursos, sistemas e processos de âmbito nacional, por forma a poder integrá-los de forma efetiva entre missões de ensino, investigação, transferência de tecnologia, prestação de serviços e formação que potenciem as suas atividades junto da sociedade portuguesa e promovam círculos virtuosos de crescimento e desenvolvimento no país e na sua região de inserção.

A sua afirmação enquanto Universidade global crescentemente internacionalizada não diminui a importância enquanto instituição de referência para o desenvolvimento da sua região de inserção, onde a par da baixa densidade populacional e do crescente nível de envelhecimento, se observa um insuficiente dinamismo económico.

A iniciativa *Higher Education in Regional and City Development* da OCDE evidencia inúmeros casos de instituições de ensino superior que se têm vindo a assumir como alavancas muito importantes para o desenvolvimento económico, social e cultural, nomeadamente nas cidades e regiões em que se inserem³.

A UBI influencia naturalmente de forma muito positiva o país e a região onde se localiza, dado que assegura emprego qualificado a um número muito significativo de pessoas, atrai estudantes e representa um grande cliente de bens e serviços no âmbito regional. O diagnóstico realizado e a auscultação dos atores regionais revela contudo que existe espaço para aprofundar a articulação da Universidade com a Sociedade, nomeadamente ao nível da região de proximidade. A par da produção de capital humano de qualidade, com localização efetiva dos processos de aprendizagem, isso pode ocorrer em três dimensões distintas:

- criação de conhecimento através da investigação segundo uma lógica muito orientada para a sua exploração por via do estímulo ao empreendedorismo e à transferência de tecnologia baseada em *spin-offs*, direitos de propriedade intelectual e consultoria;
- promoção da aprendizagem ao longo da vida e do desenvolvimento profissional, segundo um modelo muito dirigido às necessidades atuais e potenciais da sociedade;
- dinamização e desenvolvimento cultural e comunitário enquanto fatores cruciais para a coesão social e territorial, para o desenvolvimento sustentável e para o funcionamento dos sistemas nacionais e regionais de inovação.

³ A OCDE, com base numa parceria entre o seu Programa IMHE (*Institutional Management in Higher Education*) e o GOV (*The Public Governance and Territorial Development Directorate*), lançou, em 2004, uma iniciativa inédita para analisar o contributo das instituições de ensino superior para o desenvolvimento dos territórios onde se inserem – a iniciativa *Higher education in regional and city development*. O veículo utilizado para o efeito são as designadas *Reviews of Higher Education in Regional and City Development*. Até ao presente, foram implementados três ciclos de “reviews” que podem ser consultados em www.oecd.org/edu/imhe/regionaldevelopment.

Este eixo de orientação estratégica visa assim reforçar o papel da UBI como elemento estruturante da dinâmica socioeconómica na região em que se insere e, de forma crescente, no país em geral, promovendo atividades que estimulem uma cultura inovadora crescentemente orientada para a Sociedade, transversal a sectores e a instituições. Para o efeito, a UBI deverá assumir um papel de liderança e de participação ativa em atividades criativas e culturais, na formação ao longo da vida, na investigação aplicada, na transferência de tecnologia e no empreendedorismo.

Mais em concreto, a UBI deverá protagonizar um forte dinamismo na promoção de iniciativas de reforço da atratividade da região enquanto local para viver, assente na valorização da programação cultural, quer enquanto organizadora de eventos e produtora de conteúdos, quer enquanto formadora de públicos sofisticados e recetivos a novas linguagens de expressão artística e cultural. O mesmo será válido ao nível da promoção de iniciativas de reforço da atratividade da região enquanto local para trabalhar, apostando na qualificação de serviços especializados às atividades económicas, à excelência em algumas áreas de serviços temáticas capazes de competir à escala nacional e internacional e na qualificação dos recursos humanos em estreita articulação com as necessidades da procura empresarial.

A UBI deverá assumir, em paralelo, um papel pró-ativo na modernização das atividades de especialização tradicional da sua região envolvente e no *up-grading* face às suas cadeias de valor, bem como no estímulo à emergência de novas atividades, mais intensivas em conhecimento e em tecnologia. Para o efeito, torna-se fundamental a promoção e dinamização do empreendedorismo, valorizando os princípios da inovação e da iniciativa junto de docentes e alunos e contribuindo para a criação de um ecossistema capaz de gerar e sustentar novas empresas e novos empregos.

Com este posicionamento, a Universidade seguramente conseguirá afirmar-se crescentemente como o grande polo de cultura, conhecimento e tecnologia da região, ajudando a criar uma dinâmica cada vez mais atrativa de captação e fixação de talentos.

O quadro que se segue sistematiza os objetivos estratégicos e linhas de ação (LA) contemplados no âmbito do Eixo 3.

Quadro 3.
Objetivos e linhas de ação do Eixo 3:
Uma Universidade que assume um forte protagonismo na sociedade

Objetivo 3.1
Abrir a Universidade à sociedade e contribuir ativamente para a atratividade da região e da cidade enquanto locais para viver e visitar

LA
3.1.1 Afirmar a Universidade como um POLO DE ATRAÇÃO E DIFUSÃO no domínio das ARTES e da CULTURA.

LA
3.1.2 Promover a ABERTURA DA UNIVERSIDADE E DO CAMPUS à região e ao país, através de iniciativas que atraiam novos públicos e que criem CANAIS DE LIGAÇÃO À SOCIEDADE.

Objetivo 3.2
Colocar o conhecimento ao serviço do desenvolvimento económico da região e do país

LA
3.2.1 Reorganizar o modelo de TRANSFERÊNCIA e VALORIZAÇÃO de TECNOLOGIA e CONHECIMENTO

LA
3.2.2 Criar SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE SUPORTE à transferência e valorização de tecnologia e conhecimento, ativando a identificação e materialização de oportunidades.

LA
3.2.3 Divulgar o conhecimento e tecnologia com origem na Universidade, ALARGANDO A GAMA DOS SERVIÇOS a prestar ao TECIDO EMPRESARIAL, nomeadamente em matéria de aconselhamento e intermediação de base tecnológica.

Objetivo 3.3.
Qualificar os recursos humanos da região e promover a aprendizagem ao longo da vida

LA
3.3.1 Consolidar OFERTA FORMATIVA DE CURTA E MÉDIA DURAÇÃO adequada às necessidades da população e do tecido produtivo da região.

LA
3.3.2 Estruturar a OFERTA DE FORMAÇÃO AVANÇADA visando reforçar as competências de recursos humanos altamente qualificados.

Objetivo 3.1

Abrir a Universidade à sociedade e contribuir ativamente para a atratividade da região enquanto local para viver e visitar

A prossecução das funções basilares da UBI deve incluir permanentemente objetivos de notoriedade, de dinamização sociocultural e de forte articulação com os atores-chave da Sociedade e da economia que potenciem a atratividade da região em que esta se insere enquanto local para viver e para visitar. Significa isto que a Universidade tem de se afirmar não só como um veículo direto de atração e retenção de talentos mas, também, como um catalisador da inovação, da mudança e da afirmação do seu meio envolvente, quer pela via clássica da criação e disseminação de conhecimento e tecnologia, quer pelo desenvolvimento proactivo de dinâmicas socioculturais no seu meio envolvente, que tornem o ambiente regional de proximidade atraente, aberto, dinâmico e acolhedor.

Isso pressupõe uma aposta séria na abertura e aproximação à Sociedade, através de práticas sociais com a finalidade de estimular a iniciativa e a participação das comunidades no processo do seu próprio desenvolvimento e na dinâmica global da vida sociopolítica em que estão integradas. Isso pode ser feito, por exemplo, através de uma animação sociocultural permanente e diversificada (nomeadamente nas áreas da saúde, educação, desporto, cultura, lazer, ação social, património, turismo e ambiente) que potencie uma consciencialização participante e criadora das populações.

A abertura à sociedade poderá também comportar estratégias inovadoras de envolvimento do terceiro sector e da economia social, a promoção da responsabilidade social, o estímulo à convivência entre as pessoas, na aceitação da diversidade e no respeito dos seus valores, das suas crenças e das suas culturas, o estabelecimento de parcerias com atores-chave da economia e a valorização da educação não formal e informal como complementos da educação formal.

LA 3.1.1. Afirmar a Universidade como um POLO DE ATRAÇÃO E DIFUSÃO no domínio das ARTES e da CULTURA

Uma das iniciativas que se propõe no âmbito desta linha de ação é o lançamento da "Agenda Cultural e Artística UBI", com regularidade semestral, por forma a potenciar a capacidade de atração, consolidação e fidelização de públicos na Beira Interior e, em particular, na Covilhã. Esta iniciativa deverá ficar sob a responsabilidade conjunta (que pode ser rotativa em termos de liderança) da Faculdade de Artes e Letras, da Faculdade de Engenharia e Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, mas importa que seja desenvolvida em forte articulação com as forças vivas (em especial as ligadas ao terceiro setor) da cidade e dos municípios de proximidade.

Nesta linha de ação pode também enquadrar-se o aproveitamento de espaços disponíveis na UBI para a criação de um número restrito pequenos espaços (ateliers), que permitam acolher temporariamente artistas que, em diversas áreas de atividade, pretendam desenvolver projetos criativos com carácter temporário, segundo condições a definir em regulamento específico para o efeito. A utilização de residências para que esses artistas se possam instalar completa de forma interessante as condições de atração desse tipo de atores.

Caixa 4. **Universidades entrosadas com a sociedade**

Manchester Metropolitan University (Reino Unido)

A *Manchester Metropolitan University* compreende, desde longa data, a importância da sua atuação enquanto ator relevante no desenvolvimento económico e social da cidade e região onde está inserida. Através do estabelecimento de parcerias, a Universidade constitui-se como um dos promotores dos relacionamentos em rede que tenham objetivos comuns e beneficiem a sociedade em geral. Os principais domínios de intervenção da Universidade com impacto na comunidade local/regional e repercussões a uma escala mais alargada inserem-se nas seguintes iniciativas:

- *Manchester Beacon for Public Engagement e MMU Public Engagement Fellowship Scheme*
Programas de abertura da Universidade à comunidade local. O objetivo passa por encontrar novas formas de comunicar, ouvir e envolver a comunidade na definição de uma agenda social e cultural, que responda às suas preocupações presentes e futuras. Os cidadãos são encorajados a identificar os principais problemas que afetam a comunidade. Em dezembro de 2008, mais de 2000 pessoas participaram na escolha dos temas levados a discussão pública. Destas escolhas resultaram o programa de desenvolvimento de competências, aberto à comunidade, na área da informática (*Manchester MethODS*), e a *The Manchester Conference for Black Parents, Children and Young People*, com o intuito de melhorar a educação e minorar a exclusão social sentida pelas crianças que pertencem a minorias étnicas em Manchester.
- *MMU Academy of Health and Wellbeing*
Dinamizado pelo *Research Institute for Health and Social Change*, que pertence à Universidade, e em parceria com *stakeholders* externos, fornece apoio à comunidade com o objetivo de melhorar a qualidade de vida. O ambiente, a saúde infantil e familiar, o emprego, o crime e o abuso de álcool e drogas são as principais áreas de intervenção deste projeto.
- *Manchester - Knowledge Capital*
Iniciativa direcionada para a inovação, que pretende tornar Manchester uma cidade líder em inovação a nível mundial. Conta com participação das maiores universidades de Manchester.

LA 3.1.2. Promover a ABERTURA DA UNIVERSIDADE E DO CAMPUS à região e ao país, através de iniciativas que atraiam novos públicos e que criem CANAIS DE LIGAÇÃO À SOCIEDADE

A abertura da Universidade a novos públicos, dando a conhecer as suas competências e atividades, corresponde a uma necessidade indiscutível da mesma, bem salientada no processo de diagnóstico. A forma de conseguir este objetivo deverá passar por iniciativas que contribuam simultaneamente para um maior entrosamento da Universidade com a sociedade.

“Os Dias da UBI” inserem-se claramente neste tipo de iniciativas, devendo, por isso, ser consolidados e valorizados, adquirindo um conteúdo ainda mais prático e experimental, segundo uma lógica de oficina (as unidades de investigação devem ser envolvidas mais ativamente nesta iniciativa), bem como uma orientação mais forte para os alunos do secundário (dando-lhes a conhecer os cursos e respetivas saídas profissionais), na medida em que estes correspondem a um dos públicos-alvo mais centrais da Universidade.

Para além de iniciativas de divulgação da produção de conhecimento UBI, o lançamento de iniciativas do tipo “Saúde e Desporto”, de natureza didática, dirigidas à população da cidade e da região de proximidade, em forte articulação com as unidades de saúde poderá também constituir uma forma de aproximação à Sociedade. O mesmo se pode dizer em relação à ativação do papel e da visibilidade da UBI no contexto das dinâmicas turísticas da região de proximidade, nomeadamente em relação ao Turismo da Serra da Estrela.

A auscultação dos atores externos evidenciou uma falta de conhecimento dos serviços que a UBI pode disponibilizar e alguma dificuldade/inibição de comunicação destas entidades com a Universidade, seja porque não existe um canal (ou um “rosto”) claramente identificado para o efeito, seja porque o tempo de resposta às solicitações efetuadas não é compatível com os *timings* da atividade empresarial.

Esta linha de ação inclui também, neste contexto, o desenvolvimento e divulgação de um canal (virtual e físico), que permita detetar, aglutinar, rastrear, encaminhar e acompanhar as iniciativas de articulação da Universidade com o exterior. Deverá ter uma forte ligação à Reitoria, como forma de garantir centralidade, capacidade de acompanhamento efetivo e tempos de resposta adequados.

Caixa 5. Abertura à sociedade pela via do desporto

Universidades da Andaluzia (Espanha)

As universidades da Andaluzia disponibilizam atividades desportivas e instalações para os seus próprios alunos e funcionários, mas também abrem o acesso das mesmas ao público em geral. Elas oferecem uma ampla gama de atividades, cursos e competições em atividades desportivas. Em boa medida, por causa disso, a sua participação em campeonatos locais e regionais, organizados em colaboração com as autoridades regionais e locais, é muito forte. Estes aspetos constituem alavancas importantes de ligação à sociedade.

O canal em apreço deve ainda estimular a emergência de novas pontes com a Sociedade e a Região, começando eventualmente pelo “medical”, mas estendendo as mesmas a outros domínios como o reforço do programa de estágios, a aposta na dinamização do valor “responsabilidade social” da UBI, a articulação com os Municípios, as IPSS como as misericórdias e as mutualidades, bem como outros atores relevantes.

A interação com a região pode ainda ser potenciada pela constituição de órgãos consultivos envolvendo atores regionais (instituições de ensino, associações, organismos públicos), que reúnem periodicamente para discussão de grandes temas (educação e formação, desenvolvimento turístico) onde a ação da Universidade beneficia do contacto e envolvimento com a realidade externa.

Caixa 6. **Universidades solidárias com o meio envolvente**

Universidade de Granada (Espanha)

O *Centro de Iniciativas de Cooperación al Desarrollo* (CICODE) é um organismo dependente da Universidade de Granada que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento das regiões, países e setores sociais mais necessitados de apoio (<http://cicode.ugr.es/>).

Desde 2001, o CICODE organiza campanhas de recolha de equipamento na Universidade para doação a organização sem fins lucrativos de Granada. Para além disso, desde 2006, no âmbito do plano de apoio do Governo para as famílias de andaluz, o CICODE tem oferecido cursos de Internet nas partes norte e sul da cidade. Os tutores destes cursos são estudantes e professores universitários. Em colaboração com a Fundação Itaka, CICODE tem vindo a alargar os seus serviços, por exemplo, a associações de imigrantes de Granada, realizando *wokshops* gratuitos nos domínios básicos das TIC, contando com a ajuda dos alunos finalistas de licenciaturas e mestrados.

Desde 2005, o CICODE passou a permitir às associações sem fins lucrativos a utilização do site da Universidade como plataforma para a promoção das suas atividades e serviços. A comunidade universitária providencia formação para as associações sobre como usar a página da Web e ajuda-as a resolver problemas com a gestão da mesma. Até à atualidade, dezenas de instituições sem fins lucrativos beneficiaram deste apoio.

Objetivo 3.2

Colocar o conhecimento ao serviço do desenvolvimento económico da região e do país

Numa vertente mais restrita, a UBI necessita de intensificar as atividades ligadas à difusão conhecimento e de tecnologia e à promoção do empreendedorismo. Estas atividades são muito importantes para a Instituição, uma vez que constituem a via direta para a valorização económica da produção científica e tecnológica própria ou dos seus parceiros, bem como uma fonte de complementar de receita. São ainda mais importantes para a região envolvente, na medida em que facilitam o *upgrading* das suas atividades de especialização tradicional e potenciam a emergência de novas atividades tendencialmente mais intensivas em conhecimento e tecnologia, sobretudo se tiverem em conta as características da região em causa (a sua ruralidade e baixa densidade, a sua localização fronteiriça, bem como a sua especialização nos apelidados setores tradicionais) e forem inseridas no contexto das modernas estratégias de *smart specialization*.

A prossecução deste objetivo aconselha a avaliação das medidas de reforço da eficácia da atuação das infraestruturas de incubação de ideias e negócios, com a missão de estimular o espírito empresarial nos alunos, docentes e investigadores da Universidade, fazer o interface da instituição com incubadoras da região e/ou do país, detetar boas ideias que sejam passíveis de ser transformadas em projetos empresariais, apoiar a elaboração de planos de negócios que permitam avaliar a viabilidade das ideias selecionadas, ajudar a encontrar as melhores formas de financiamento dos projetos e apoiar os empreendedores nos procedimentos administrativos e jurídicos de criação de novas empresas. Não menos importante é a avaliação da forma como a Universidade se organiza para desenvolver as atividades referidas, podendo envolver a criação de estruturas ou o reforço das funções das atualmente existentes.

LA 3.2.1. Reorganizar o modelo de TRANSFERÊNCIA e VALORIZAÇÃO de TECNOLOGIA e CONHECIMENTO

Propõe-se que, ao abrigo desta linha de ação, se prepare o caminho para a criação, na UBI, no espaço de quatro a seis anos, de uma estrutura inteiramente dedicada à transferência e valorização de conhecimento e tecnologia (adiante designado, a título provisório, como ITVC – Instituto de Transferência e Valorização de Conhecimento), que concentre e dinamize tudo o que tem que ver com propriedade industrial e intelectual, empreendedorismo e prestação de serviços.

A estrutura a criar deverá, naturalmente, atuar em forte articulação com os docentes/ investigadores UBI, o ICI, as Unidades de Investigação, as Faculdades e os Laboratórios da Universidade, mas deverá gozar de uma grande autonomia (incluindo autonomia jurídica) e, no período máximo de quatro anos, ser autossustentável.

Caixa 7. **Aposta na valorização do conhecimento**

Universidade de Oxford (Reino Unido)

A Universidade de Oxford concentra, desde 1988, todas as suas ações e atividades direta e indiretamente ligadas à transferência de tecnologia numa entidade independente criada para o efeito: a *ISIS Innovation Ltd.*

A ISIS desenvolve três atividades principais (<http://www.isis-innovation.com/>):

- Apoiar os investigadores da Universidade de Oxford na comercialização de propriedade intelectual resultante da sua investigação através do registo de patentes, do licenciamento de propriedade industrial e intelectual e da criação de *spin-offs*;
- Gerir a "*Oxford University Consulting*", a sua divisão dedicada a apoiar os investigadores da Universidade de Oxford a identificar e gerir oportunidades de consultoria e a ajudar os seus potenciais clientes a encontrar especialistas de renome disponíveis na Universidade para apoio às suas necessidades;
- Potenciar a "*Isis Enterprise*", que é a sua divisão dedicada a consultoria de apoio à transferência de tecnologia e à gestão da inovação em clientes do setor público e privado nacionais ou internacionais.

A ISIS faz a gestão de todo o portfólio de propriedade intelectual da Universidade de Oxford, financiando o registo de patentes e os custos legais associados, negociando acordos de exploração de tecnologia e a criação de *spin-offs* e identificando e gerindo oportunidades de consultoria, cobrindo todas as áreas de investigação de Oxford: ciências da vida, ciências físicas, ciências sociais e humanas.

No exercício de 2011, a ISIS faturou cerca de 8,4 milhões de libras, tendo gerado para a Universidade de Oxford e os seus investigadores um retorno total de 4,8 milhões de libras. Neste exercício, a ISIS registou participações em *spin-offs* avaliadas em 35 milhões de libras, um portfólio de 1.638 patentes, um "pacote" de financiamento internacional de cerca de 6,8 milhões de libras, 292 contratos de transferência de tecnologia e consultoria, trabalho com 53 clientes internacionais e uma angariação de 435 mil libras de capital semente.

LA 3.2.2. Criar SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE SUPORTE à transferência e valorização de tecnologia e conhecimento, ativando a identificação e materialização de oportunidades

Enquadra-se nesta linha de ação a criação (no ITVC), por exemplo, de um serviço especializado de apoio ao registo e valorização de propriedade industrial e intelectual”, que permita auxiliar o registo de patentes e outros direitos de proteção da propriedade industrial e intelectual e subsequente valorização, com vocação semelhante aos GAPIs e às OTICs, capitalizando os apoios disponíveis no QREN e no PRODER para o efeito. Será igualmente muito pertinente a articulação deste serviço com os Centros de Transferência de Tecnologia existentes no país, bem como com os Institutos de Novas Tecnologias.

O mesmo pode ser dito em relação à criação (no ITVC) de um serviço especializado de apoio ao empreendedorismo (materializado em *spin-offs* e *start-ups*), que deve capitalizar as competências em matéria de gestão e de empreendedorismo do NECE, bem como os meios e serviços disponíveis no Parkurbis e no CIEBI. A missão deste serviço deverá ser a de estimular o espírito empresarial nos alunos, docentes e investigadores da Universidade, fazer o interface da instituição com incubadoras da região e/ou do país, apoiar a elaboração de planos de negócios, ajudar a encontrar as melhores formas de financiamento dos projetos e apoiar os empreendedores nos procedimentos administrativos e jurídicos de criação de novas empresas.

LA 3.2.3. Divulgar o conhecimento e tecnologia com origem na Universidade, ALARGANDO A GAMA DOS SERVIÇOS a prestar ao TECIDO EMPRESARIAL, nomeadamente em matéria de aconselhamento e intermediação de base tecnológica

Propõe-se na presente linha de ação o lançamento da “Agenda de Iniciativas de Identificação de Oportunidades de Investigação Aplicada, Transferência de Conhecimento e Prestação de Serviços”, sob liderança do ITVC, com periodicidade bianual, instituindo processos formais regulares de auscultação e recolha de informação dentro (junto de todos os docentes e investigadores, faculdades e unidades de investigação) e fora (junto de todos os *stakeholders* externos) da UBI.

Propõe-se, também, o aprofundamento e alargamento das parcerias de âmbito regional e nacional que ajudem a UBI a divulgar e a manter, no tempo, uma oferta de serviços adequada às necessidades da região (investigação aplicada, prestação de serviços, etc.), apostando no alargamento da colaboração e das parcerias com empresas e outras entidades de relevância regional e nacional e aumentando a representatividade das personalidades cooptadas com forte ligação ao meio empresarial (nomeadamente de PME) no Conselho Geral da Universidade.

A criação de base de dados de empresas e organizações potencialmente relevantes para a transferência de tecnologia e conhecimento UBI e para a prestação de serviços é igualmente considerada de grande relevância, assim como a capitalização dos instrumentos de apoio simplificado à I&D, à Inovação, à Qualificação e à Internacionalização disponíveis no país e na região (exemplo: Vales do QREN) para dinamizar a I&D aplicada e a prestação de serviços.

Enquadra-se igualmente nesta linha de ação o lançamento de iniciativas do tipo da “Semana da Ciência, do Conhecimento e da Tecnologia”, com periodicidade anual, enquanto iniciativas de divulgação à sociedade e ao tecido empresarial da produção de conhecimento UBI, com forte envolvimento dos seus docentes e investigadores e, em particular, das suas unidades de investigação. Este tipo de ações deve servir também para criar pontes com a economia regional e com a sociedade.

Objetivo 3.3

Qualificar os recursos humanos da região e promover a aprendizagem ao longo da vida

As instituições de ensino superior desempenham hoje um papel relevante na promoção da aprendizagem ao longo da vida, visando indivíduos em estágios diferenciados de formação, com estruturas etárias diversas e inseridos ou não no mercado de trabalho, que procuram aprofundar ou reconhecer as suas competências, reconverter o seu percurso profissional ou simplesmente apostar na sua valorização pessoal.

A satisfação das necessidades desta procura mais heterogénea (nas condições e nos objetivos) implica necessariamente um reforço do alargamento da oferta nuclear da Universidade (a que visa a obtenção de grau no 1º, 2º e 3º ciclos) à formação de curta e média duração, inicial e contínua. A estruturação da oferta deverá sempre encontrar-se vocacionada para necessidades identificadas junto dos principais públicos-alvo e ser flexível no que respeita à opção pela avaliação (com efeitos ao nível do certificado/diploma a atribuir), às condições de acesso e ao conteúdo (permitindo combinações diferenciadas entre conteúdos genéricos e específicos, maximizando sempre que se considerar adequado face aos objetivos a utilização das unidades curriculares já estruturadas nos ciclos de estudos).

LA 3.3.1. Consolidar OFERTA FORMATIVA DE CURTA E MÉDIA DURAÇÃO adequada às necessidades da população e do tecido produtivo da região

Promover a aprendizagem ao longo da vida passa por estruturar uma oferta formativa adequada ao público que se pretende atingir. A elaboração periódica (eventualmente bienal) de um Diagnóstico das necessidades de formação da população da Região de Proximidade, dirigido em particular à população empregada e envolvendo a auscultação dos atores regionais, revela-se fundamental para assumir um novo posicionamento na formação contínua da região.

A estruturação desta oferta formativa deve estar enquadrada por um Plano de formação que, tendo em consideração as competências da Universidade e dos seus parceiros, responda às principais necessidades de formação identificadas. A atualização global deste plano deve articular-se com a do diagnóstico.

O plano deve abranger formação de média e curta duração (incluindo formação contínua, cursos preparatórios, cursos de verão, cursos de línguas, seminários, entre outros). O lançamento de formações de muito curta duração também é relevante, sobretudo enquanto via complementar de abertura da Universidade à sociedade. A formação-ação apoiada, geralmente em articulação com associações industriais ou empresariais, também se enquadra aqui.

A formação em causa deve ser direcionada para públicos diversos e com graus de habilitação diferenciados (estudantes portugueses e estrangeiros, empresários, profissionais, séniores). Esta formação deve ser muito flexível, podendo assumir o formato presencial e/ou à distância, ministrada nas empresas, na Universidade e/ou nas instalações dos seus parceiros (CFIUTE, AFTEBI).

LA 3.3.2. Estruturar a OFERTA DE FORMAÇÃO AVANÇADA visando reforçar as competências de recursos humanos altamente qualificados

A presente linha de ação deverá centrar-se na promoção da formação pós-graduada, destinada a quadros superiores e profissionais altamente qualificados que procuram formações complementares específicas, a atualização de competências ou a valorização pessoal.

Esta formação não confere grau académico, mas deverá ser passível de conversão em créditos para outros cursos de pós-graduação, devendo ser modular, flexível e permitir uma gestão do tempo compatível com percursos individuais de formação e o desenvolvimento de atividade profissional.

A oferta deve ser responder às necessidades de formação identificadas no diagnóstico, ser compatível com a formação de base dos ativos e assumir uma orientação para as atividades económicas com maior presença e dinamismo na região. A sustentabilidade desta oferta passa por estabelecer sinergias efetivas com as estruturas/unidades curriculares de 2º e 1º ciclo.



Eixo 4.
Uma Universidade que ganha
eficiência e aposta na qualidade

Os eixos estratégicos que a Universidade se propõe percorrer, para cumprir a Missão e a Visão que se fixou, são de uma grande exigência para todos os que na Universidade procuram equacionar os problemas do presente e que ousam “fazer” o futuro, uns e outros, enraizados no passado de que se orgulham.

Uma estratégia exige opções firmes mas com a plasticidade suficiente para que, mantendo a Missão e os Valores assumidos, saiba adaptar-se aos aléas que o futuro também traz. Uma universidade que aposta, na capacidade de oferecer serviços globais e coerentes de Ciência e de Educação, que pretende obter prestígio Internacional e que quer estar presente e ser protagonista na Sociedade, não pode ignorar que nenhum desses objetivos poderá ser prosseguido e alcançado sem que, simultaneamente, seja adotada uma atitude de grande exigência na obtenção de elevados níveis de eficiência no *trade off* entre a utilização de recursos e a obtenção de objetivos. Do mesmo modo, pouco importa invocar a eficiência se não estiver vinculada ao prosseguimento de objetivos.

O Eixo 4, “Uma Universidade que ganha Eficiência e aposta na Qualidade” é, assim, um Eixo instrumental em relação aos restantes, aglutinando a estruturação dos grandes instrumentos (de planeamento e operacionalização) que servem e suportam simultaneamente (ainda que com diferentes âmbitos e objetivos) as linhas de ação a desenvolver nos outros eixos, facilitando e dando coerência às ações que partilham recursos. Engloba também o desafio de sensibilizar e mobilizar os diferentes níveis de gestão e toda a comunidade universitária para o contexto de mudança, conduzida pela adoção de uma estratégia comum que só será viável com o empenhamento coletivo.

A transversalidade e importância deste eixo são também o reflexo da necessidade de acompanhar e avaliar os objetivos implícitos nos diferentes níveis do sistema de planificação da Universidade, dando suporte às decisões e aprofundando a cultura de “Qualidade” enquanto elemento fundamental da estratégia definida.

O quadro seguinte sistematiza os objetivos estratégicos e linhas de ação (LA) contemplados no âmbito do Eixo 4

Quadro 4.
Objetivos e linhas de ação do Eixo 4:
Uma Universidade que ganha eficiência e aposta na qualidade

Objetivo 4.1

Promover um modelo de organização, funcionamento, gestão e governo da Universidade centrado na eficiência, na qualidade e na responsabilidade

LA
4.1.1

Afinar os modelos de GOVERNO e de GESTÃO como instrumentos para a realização eficiente dos objetivos, e não como objetivos em si, valorizando, no primeiro, estruturas de participação e decisão capazes de produzir consensos ativos entre *stakeholders* e, no segundo, estruturas que permitam a adoção profissional de boas práticas e soluções com provas dadas.

LA
4.1.2

Realizar uma GESTÃO EQUILIBRADA DOS RECURSOS E DOS OBJETIVOS, identificando os recursos, patrimoniais, de equipamento, financeiros e humanos, avaliando a sua adequação ao prosseguimento dos objetivos previstos nos vários eixos estratégicos e explorando rigorosamente as linhas de independência, interdependência e partilha na afetação dos recursos da Universidade.

LA
4.1.3

Aprofundar a utilização do PROGRESSO TECNOLÓGICO na melhoria do funcionamento da Universidade, identificando e adotando as melhores tecnologias de organização para a mobilização dos recursos e determinando as tecnologias materiais de suporte às tecnologias de organização.

LA
4.1.4

Adotar práticas de gestão ancoradas nos eixos da SUSTENTABILIDADE (*greening*) e da RESPONSABILIDADE SOCIAL num quadro mais vasto de obrigatoriedade de prestação de contas, onde a produção e divulgação de relatórios anuais de responsabilidade social e de sustentabilidade seja objeto de preparação e concretização no período de vigência do presente plano estratégico.

LA
4.1.5

Promover uma organização caracterizada por aceder a níveis relevantes de QUALIDADE TOTAL apoiada em iniciativas PARCIAIS DE CERTIFICAÇÃO realizadas com sucesso, uns e outras sujeitos a uma programação plurianual suscetível de cobrir todo o período de vigência do plano estratégico.

LA
4.1.6

Adotar modelos de AVALIAÇÃO do DESEMPENHO traduzidos em prémios ou outras formas de reconhecimento, quando forem atingidos resultados de excelência, criando indicadores de gestão e avaliação mais centrados no controlo de resultados do que na monitorização dos procedimentos (estes modelos devem consagrar a UBI como um espaço de PRÉMIO AO MÉRITO OBJETIVADO EM RESULTADOS, isto é, onde o reconhecimento dos docentes se faz com base na atividade académica desenvolvida, dos investigadores com base nos resultados da investigação, dos funcionários com base no grau de realização dos objetivos de gestão e dos próprios alunos com base nos resultados da aprendizagem).

Objetivo 4.2

Gerir o património numa perspetiva global e com uma dinâmica plurianual coerente de conservação, valorização e desenvolvimento

LA
4.2.1

Adotar um PROGRAMA DE CONSERVAÇÃO E VALORIZAÇÃO do património útil existente.

LA
4.2.2

Adotar um PLANO DE OTIMIZAÇÃO E AFETAÇÃO do património, em sintonia com os objetivos de desenvolvimento estratégico da Universidade, envolvendo escolhas sobre ampliação/redução, sobre expansão e sobre formas de reafetação e de utilização partilhada.

Objetivo 4.3.

Criar condições para gerar uma Universidade capaz de aprender coletivamente e de se mobilizar para a mudança encarando de forma positiva e ativa a concretização das modificações decididas

LA
4.3.1

Adotar ao nível dos órgãos centrais uma cultura de DECISÃO PRAGMÁTICA PARA A MUDANÇA, traduzida numa capacidade de intervenção que permita implementar as afetações mais eficientes e mobilizar as vontades e as energias para a realização de objetivos futuros, criando um ambiente favorável às modificações que devam ser introduzidas.

LA
4.3.2

Clarificar os NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE E AS FUNÇÕES identificando com rigor as estruturas que deverão ser geridas centralmente, as estruturas que deverão ser geridas de modo partilhado e as estruturas que deverão ser consideradas específicas a cada serviço.

LA
4.3.3

Reforçar o processo de COMUNICAÇÃO INTERNA e promover uma maior PARTICIPAÇÃO E MOBILIZAÇÃO na conceção e aplicação das medidas indutoras de mudança.

La
4.3.4

Avaliar sem precipitações as vantagens e inconvenientes da adoção de uma ORGANIZAÇÃO MATRICIAL enquanto mecanismo de consolidação das transformações concretizadas.

Objetivo 4.4

Consolidar uma nova a imagem para a Universidade onde a Universalidade do Conhecimento se articule, harmoniosamente, com o compromisso com o território específico que acolhe a UBI

LA
4.4.1

Sustentar o desenvolvimento da imagem da Universidade no VALOR criado com base na sua capacidade científica e méritos académicos e num COMPROMISSO TERRITORIALIZADO MODERNO, isto é, em relação à Beira Interior mas, também, em relação aos espaços universitários, empresariais e sociais, de proximidade ou não, que dão sentido e conferem força e atratividade à UBI.

LA
4.4.2

Elaborar um PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO que identifique a MARCA UBI e aumente a sua visibilidade externa.

Objetivo 4.1

Promover um modelo de organização, funcionamento, gestão e governo da Universidade centrado na eficiência, na qualidade e na responsabilidade

Este objetivo possui como valores centrais a eficiência, a qualidade e a responsabilidade. São valores interdependentes: nenhum deles pode ser cumprido sem a realização dos outros dois. Constituem suporte à modelização da organização, do funcionamento, da gestão e do governo da Universidade que, por sua vez, está orientada para o adequado prosseguimento dos objetivos dos restantes eixos.

LA 4.1.1. Afinar os modelos de GOVERNO e de GESTÃO como instrumentos para a realização eficiente dos objetivos, e não como objetivos em si, valorizando, no primeiro, estruturas de participação e decisão capazes de produzir consensos ativos entre *stakeholders* e, no segundo, estruturas que permitam a adoção profissional de boas práticas e soluções com provas dadas

Esta linha de ação sublinha a vocação dos modelos de Governança e de Gestão como instrumentos do desenvolvimento dos eixos do Plano Estratégico. Não o conseguirão ser, se não forem construídos na base de consensos ativos entre os vários agentes envolvidos na vida da Universidade, o que exige a invenção de estruturas de participação que sejam promotoras da adoção de boas práticas.

O que se pretende é valorizar drasticamente a capacidade de concretização dos objetivos formulados confiando que com maior participação se alargam e aprofundam consensos mobilizadores de suporte ao cumprimento das decisões. A linha de ação visa rever e afinar os modelos de governança e gestão a partir de uma motivação de eficácia traduzida na obtenção dos resultados desejados e não a partir de uma motivação estritamente processual ou orgânica.

LA 4.1.2. Realizar uma GESTÃO EQUILIBRADA DOS RECURSOS E DOS OBJETIVOS, identificando os recursos, patrimoniais, de equipamento, financeiros e humanos, avaliando a sua adequação ao prosseguimento dos objetivos previstos nos vários eixos estratégicos e explorando rigorosamente as linhas de independência, interdependência e partilha na afetação dos recursos da Universidade

A gestão equilibrada aqui invocada significa que os recursos mobilizados devem ser justificados pelo cumprimento dos objetivos mas, também, que os objetivos devem ser ajustados de modo a poderem ser realizados através dos recursos suscetíveis de ser mobilizados.

A realização dos objetivos e a mobilização dos recursos deve ter em conta os graus de interdependência de uns e outros, de modo a aproveitar as economias de escala que possam ser geradas e assim obter maiores níveis de eficiência.

O que se pretende é, por um lado, otimizar a afetação de recursos, seja dando prioridades coerentes, na utilização dos recursos, com as prioridades fixadas ao nível dos objetivos e do retorno efetivamente alcançado com a sua prossecução, seja garantido níveis de centralização/descentralização que garantam maior eficiência.

LA 4.1.3. Aprofundar a utilização do PROGRESSO TECNOLÓGICO na melhoria do funcionamento da Universidade, identificando e adotando as melhores tecnologias de organização para a mobilização dos recursos e determinando as tecnologias materiais de suporte às tecnologias de organização

A melhoria do funcionamento da Universidade não dispensa uma atitude pró-ativa face ao desenvolvimento tecnológico, em primeiro lugar, na escolha das formas de organização para a mobilização dos recursos e, depois, nas opções a fazer sobre as tecnologias materiais de suporte às tecnologias de organização.

O que se pretende é reforçar, alargar e aprofundar os inúmeros avanços já registados nos processos de organização e na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação ao nível da gestão. Esta linha visa alargar a toda a Universidade os benefícios da desmaterialização e da automatização dos processos, como forma de promover a eficiência e a comunicação, eliminar duplicação nos procedimentos e nas solicitações de informação, garantir maior tempo para a docência e investigação e maior acessibilidade aos documentos técnicos e de gestão.

A apropriação e integração funcional das tecnologias de informação e comunicação no próprio processo de aprendizagem, e da articulação deste com os processos de gestão, comunicação e informação, não deixarão de permitir inovações nos modelos pedagógicos que se traduzirão na melhoria da qualidade do ensino e no aumento da atratividade das ofertas da Universidade, gerando progressos sustentáveis na captação de novas procuras.

LA 4.1.4. Adotar práticas de gestão ancoradas nos eixos da SUSTENTABILIDADE (*greening*) e da RESPONSABILIDADE SOCIAL num quadro mais vasto de obrigatoriedade de prestação de contas, onde a produção e divulgação de relatórios anuais de responsabilidade social e de sustentabilidade seja objeto de preparação e concretização no período de vigência do presente plano estratégico

A Universidade encontra-se inserida numa comunidade, por cujo desenvolvimento é corresponsável; tem que ser promotora de caminhos de sustentabilidade, ancorados em práticas de gestão verde, na utilização dos recursos e na promoção do desenvolvimento. Assim, na escolha dos modelos de Governo e de Gestão, na Gestão Equilibrada dos Recursos e dos Objetivos, e nas opções tecnológicas realizadas, a Universidade deve obrigar-se à adoção de um rigoroso sistema periódico de prestação de contas, dos pontos de vista da sustentabilidade e da responsabilidade social.

O que se pretende é que a Universidade, com esta linha de ação, seja capaz de assumir protagonismo, dentro e fora dos seus muros, em dimensões essenciais para a sustentabilidade ambiental e social do desenvolvimento humano e seja capaz de comunicar, organizada e regularmente, essas ações.

LA 4.1.5. Promover uma organização caracterizada por aceder a níveis relevantes de QUALIDADE TOTAL apoiada em iniciativas PARCIAIS DE CERTIFICAÇÃO realizadas com sucesso, uns e outros sujeitos a uma programação plurianual suscetível de cobrir todo o período de vigência do plano estratégico

A adoção de uma cultura de qualidade e de certificação global é atualmente uma condição necessária para um percurso rumo à excelência e para o reconhecimento, numa lógica de prestação de contas, dessa excelência pela sociedade. O acesso a níveis de Qualidade Total, comprovados pela obtenção de Iniciativas Parciais de Certificação, concretizado através de um percurso que deve ser realizado de forma programada ao longo de todo o período em que vigorar o Plano Estratégico, passa pelo aprofundamento do sistema interno de garantia de qualidade, articulando-o com as Normas e Orientações para a Garantia de Qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior e com as exigências associadas aos processos externos de acreditação, certificação e avaliação.

Caixa 8. **Diferenciação pela excelência ambiental**

Universidade de Nottingham (Reino Unido)

A Universidade de Nottingham encontra na excelência ambiental uma forma de diferenciação através de um compromisso, de longo prazo, assumido para com a sua agenda ambiental e que é transversal a toda a organização. Foi considerada a universidade "mais verde" do planeta em 2011, segundo o *GreenMetric World University*.

A estratégia ambiental é definida tendo presente o papel da Universidade enquanto formadora das futuras gerações, como uma das principais instituições empregadoras, cujas decisões têm impacto no ambiente a nível regional e como parte integrante na comunidade local. As principais entidades de suporte à estratégia ambiental são: o Comité do Ambiente, que reúne três vezes por ano, presta assessoria e aconselhamento e faz a monitorização e avaliação das questões ambientais que afetam a Universidade; a equipa de sustentabilidade, com responsabilidade pela implementação prática dos melhoramentos na sustentabilidade e consciencialização ambiental e os "campeões ambientais" e os "eco-guerreiros", professores e alunos comprometidos em desenvolver ações junto da comunidade universitária no sentido de melhor a performance ambiental e promover a sustentabilidade.

A estratégia de operações incide sobre um vasto conjunto de áreas operacionais (desperdícios e reciclagem, energia e água, viagens e transportes, *procurement*, serviços de informação, paisagem, ensino, investigação e governança) para as quais são definidos objetivos específicos e respetivos indicadores de performance.

O desenvolvimento de processos de avaliação interna e externa e a aproximação aos melhores referenciais nacionais e internacionais exigem o aprofundamento e alargamento do sistema de monitorização da UBI de modo a permitir o acompanhamento sistemático da prossecução dos objetivos delineados no plano estratégico e nos restantes instrumentos de planificação. O alargamento da monitorização (nas vertentes de recursos, processos, resultados e impactos) no âmbito do ensino e aprendizagem, da investigação e prestação de serviços, da internacionalização, bem como a sua extensão à análise da concorrência, do mercado de trabalho e do percurso dos diplomados, revelam-se neste contexto fundamentais. O mesmo se pode dizer relativamente à garantia da fiabilidade dos instrumentos de recolha de dados, à transparência dos resultados da monitorização e avaliação e à respetiva disponibilização e publicitação.

LA 4.1.6. Adotar modelos de AVALIAÇÃO do DESEMPENHO traduzidos em prémios ou outras formas de reconhecimento, quando forem atingidos resultados de excelência, criando indicadores de gestão e avaliação mais centrados no controlo de resultados do que na monitorização dos procedimentos (estes modelos devem consagrar a UBI como um espaço de PRÉMIO AO MÉRITO OBJETIVADO EM RESULTADOS, isto é, onde o reconhecimento dos docentes se faz com base na atividade académica desenvolvida, dos investigadores com base nos resultados da investigação, dos funcionários com base no grau de realização dos objetivos de gestão e dos próprios alunos com base nos resultados da aprendizagem)

Esta linha de ação é o corolário da indispensabilidade da mobilização de todos os atores relevantes no desenho e construção da Universidade do futuro e do futuro da Universidade. Ela reconhece, no entanto, que nem todos os que estão na Universidade serão mobilizados do mesmo modo, ou porque não querem, ou porque não são capazes. A obtenção dos melhores resultados impõe, assim, que seja valorizado o empenho dos que se disponibilizam para promover o projeto estratégico da Universidade.

A melhoria da eficiência dos recursos na obtenção de resultados deve, por isso, ser sustentada por indicadores de avaliação do desempenho, que permitam reconhecer e localizar os comportamentos de excelência. Esses comportamentos de excelência devem ser objeto de reconhecimento por parte da comunidade universitária, sob a forma de prémios ou incentivos (financeiros e não financeiros), a fim de que as melhores práticas possam ser prosseguidas.

Trata-se do reconhecimento, aos docentes que melhor ensinam, aos investigadores que melhor investigam, aos estudantes que melhor realizam o seu processo de aprendizagem e aos funcionários que melhor suportam o desenvolvimento do trabalho dos anteriores. Finalmente, não deve ser excluído o reconhecimento das instituições que fazem parte da Universidade e que se destacam na promoção dos mesmos valores.

Objetivo 4.2

Gerir o património numa perspetiva global e com uma dinâmica plurianual coerente de conservação, valorização e desenvolvimento

Este objetivo presta uma particular atenção ao papel central desempenhado pelo “património”, que deve ser gerido tendo em conta o interesse geral e a eficiência coletiva e adotando uma dinâmica plurianual de conservação e valorização.

LA 4.2.1. Adotar um PROGRAMA DE CONSERVAÇÃO E VALORIZAÇÃO do património útil existente

“Adotar um Programa de Conservação e Valorização do património útil existente” é uma linha de ação que sublinha que não basta dispor de um património a que se dá atenção, apenas, quando revela os sintomas da velhice. Em função das características de cada um dos seus elementos componentes deverá ser definido um Programa de Conservação e Valorização, que deverá ter em conta a sua vocação para apoiar o desenvolvimento do Plano Estratégico, o que é destacado no enunciado da linha de ação seguinte.

LA 4.2.2. Adotar um PLANO DE OTIMIZAÇÃO E AFETAÇÃO do património, em sintonia com os objetivos de desenvolvimento estratégico da Universidade, envolvendo escolhas sobre ampliação/redução, sobre expansão e sobre formas de reafecção e de utilização partilhada

A gestão do acervo patrimonial deverá ser feita, de forma integrada, ao serviço dos restantes objetivos do projeto estratégico, tendo em conta, tanto o património existente, como o que possa ser obtido, de novo.

O que se pretende é alcançar uma gestão mais flexível e mais eficiente do património, seja através de geração de receitas adicionais, seja através de redução de custos, seja através de reafecção de espaços para o desenvolvimento de novas atividades, nomeadamente as previstas no plano (como na cultura, no empreendedorismo, na articulação com a sociedade, nos espaços que facilitem a interdisciplinaridade e na ligação ao mercado de trabalho), com retorno qualitativo para a Universidade.

Objetivo 4.3

Criar condições para gerar uma Universidade capaz de aprender coletivamente e de se mobilizar para a mudança encarando de forma positiva e ativa a concretização das modificações decididas

Já anteriormente se destacou a relevância da dinâmica de mobilização de todas as forças da Universidade com vista ao cumprimento do seu Plano Estratégico. Neste objetivo esse valor também está presente mas, agora, sublinham-se as suas componentes de “aprendizagem coletiva” e de “reconhecimento positivo” de uma atitude de mudança indispensável à implementação das modificações decididas.

O que se pretende é a adoção de sucessivas mudanças organizativas que garantam que os progressos realizados possam ser consolidados e generalizados ao nível das estruturas e do funcionamento da própria Universidade e não, apenas, ao nível das atitudes e capacidades dos protagonistas desses mesmos progressos.

LA 4.3.1. Adotar ao nível dos órgãos centrais uma cultura de DECISÃO PRAGMÁTICA PARA A MUDANÇA, traduzida numa capacidade de intervenção que permita implementar as afetações mais eficientes e mobilizar as vontades e as energias para a realização de objetivos futuros, criando um ambiente favorável às modificações que devam ser introduzidas

Esta linha de ação chama a atenção para a necessidade de ser criada, a partir dos órgãos centrais, uma cultura favorável à mudança, que permita que, na afetação de recursos a objetivos, possa ser obtida capacidade de intervenção suscetível de permitir que sejam adotadas as soluções mais eficientes.

O que se pretende, com esta linha, é, sobretudo, introduzir um ritmo de funcionamento e um estilo de decisão que sejam determinados, não por rotinas pré-definidas, nem por documentos aprovados, mas antes por prazos de concretização de resultados e por ações pragmáticas.

LA 4.3.2. Clarificar os NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE E AS FUNÇÕES identificando com rigor as estruturas que deverão ser geridas centralmente, as estruturas que deverão ser geridas de modo partilhado e as estruturas que deverão ser consideradas específicas a cada serviço

A Universidade enfrenta um desafio de melhoria da sua eficiência no quadro da sua diversidade, com consequências nas opções de dimensão e escala (concentração versus descentralização) e de especialização. Com efeito, constata-se a existência de diferentes estruturas de distribuição dos recursos, que são suscetíveis de se ajustar ao projeto global. No entanto, nem todas as estruturas revelam, quer pela sua dinâmica interna, quer pelos impulsos externos, nem os mesmos desafios, nem a mesma vitalidade. A implementação da estratégia não pode, por isso, deixar de poder vir a considerar ajustamentos, quer na composição e organização dessas estruturas, quer no seu próprio dimensionamento, que devem permitir gerar economias de escala, economias de gama e economias de flexibilidade, sobretudo num contexto de crescente restrição orçamental no âmbito do ensino superior público.

A capacidade de mobilização para esta postura de mudança é facilitada e em muitos casos só é possível, identificando com rigor as estruturas que deverão ser geridas centralmente, as que deverão ser geridas de modo partilhado e as que deverão ser consideradas específicas a cada serviço (descentralizadas).

LA 4.3.3. Reforçar o processo de COMUNICAÇÃO INTERNA e promover uma maior PARTICIPAÇÃO E MOBILIZAÇÃO na conceção e aplicação das medidas indutoras de mudança

A existência de processos de comunicação seguros e ágeis (céleres e transparentes) gera eficiência e promove a mobilização da comunidade universitária para o projeto de mudança.

O reforço da comunicação interna passa não só por agilizar os canais de comunicação e definir níveis diferenciados de acesso em função do tipo de informação a transmitir – onde a prossecução e alargamento a toda a comunidade universitária dos esforços de adoção das novas tecnologias de informação e comunicação se revela fundamental – mas também pela adoção de processos de tomada de decisão mais participativos.

A criação de um sistema de consulta de geometria variável em função das temáticas em questão, viabilizando o diálogo e a participação dos *stakeholders* (os internos, mas também os externos quando relevante) no apoio à tomada de decisão (por oposição ao seu envolvimento apenas na fase de implementação) constitui um meio de mobilizar a participação no processo de mudança e de vincular e responsabilizar os atores pela evolução e proposta de soluções para os problemas da Universidade.

O sistema de consulta poderia ainda envolver um canal aberto para encaminhamento de exposições, reclamações e sugestões sobre o funcionamento da instituição. A divulgação deste canal, a garantia de feedback em tempo útil e do adequado encaminhamento das soluções e situações reportadas, constituem condições para aumentar o nível de comunicação e de motivação internas.

Uma cultura de comunicação e informação atempada das medidas e das boas práticas, valorizando o trabalho desenvolvido, promove a motivação da comunidade, a transparência dos processos e a compreensão e sintonia na prossecução de objetivos.

LA 4.3.4. Avaliar sem precipitações as vantagens e inconvenientes da adoção de uma ORGANIZAÇÃO MATRICIAL enquanto mecanismo de consolidação das transformações concretizadas

A Universidade detém uma estrutura de funcionamento matricial que deverá ser aprofundada, permitindo uma maior mobilidade, maior colaboração e multidisciplinaridade nas ofertas formativas. Os desafios do futuro e a concretização das decisões tomadas podem beneficiar muito desta organização, se for realizada uma reflexão serena sobre os locais e os processos em que ela pode ser aplicada e aqueles de que deve ser excluída.

O que se pretende é, com esta linha de ação, tentar criar condições de adoção de um modelo de organização que em muitas outras organizações se revelou adequado para prosseguir objetivos da natureza daqueles que são fixados no plano mas que apresenta relevantes dificuldades na sua especificação e adequação a cada caso concreto sendo, por isso, aconselhável a escolha de um caminho prudente e progressivo.

Objetivo 4.4

Consolidar uma nova a imagem para a Universidade onde a Universalidade do Conhecimento se articule, harmoniosamente, com o compromisso com o território específico que acolhe a UBI

O último objetivo deste eixo centra a sua atenção na necessidade da promoção da “Imagem da Universidade”. O seu conteúdo substancial é o de que se deverá procurar entrosar os valores da universalidade, assumidos através da sua opção em ser uma “Universidade do Conhecimento”, com os da “territorialidade local”. Só assim a Universidade conseguirá obter reconhecimento na comunidade académica sem se desgarrar do seu território de inserção. Na Beira Interior, a Universidade só será capaz de promover processos sustentáveis se, simultaneamente, as soluções propostas tiverem valor de universalidade.

LA 4.4.1. Sustentar o desenvolvimento da imagem da Universidade no VALOR criado com base na sua capacidade científica e méritos académicos e num COMPROMISSO TERRITORIALIZADO MODERNO, isto é, em relação à Beira Interior mas, também, em relação aos espaços universitários, empresariais e sociais, de proximidade ou não, que dão sentido e conferem força e atratividade à UBI

A primeira linha de ação chama a atenção para o compromisso da territorialização, no sentido da sustentabilidade acima referida, em relação ao território de proximidade mas, também, em relação a outros territórios, independentemente da sua escala.

O que se pretende é posicionar a UBI, como uma Universidade que, sem perda dos parâmetros de universalidade que caracterizam a Ciência e a excelência internacional que devem ser alcançados no ensino superior, possa, ao mesmo tempo, reforçar o seu compromisso de contribuição para o desenvolvimento do território que a acolhe e dos territórios mais vastos que podem beneficiar dos seus serviços de formação e investigação.

LA 4.4.2. Elaborar um PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO que identifique a MARCA UBI e aumente a sua visibilidade externa

Esta linha de ação sublinha a necessidade da elaboração de um Plano Integrado de Comunicação como forma de aumentar a visibilidade e notoriedade da Universidade aos níveis nacional e internacional. Pretende-se, por esta via, aumentar a capacidade de atrair os melhores alunos, docentes e investigadores, valorizar o mérito do trabalho desenvolvido e reforçar a atratividade da instituição enquanto parceiro capaz de fornecer valor acrescentado à sociedade.

Este plano deve definir claramente uma “Marca UBI”, capaz de transmitir, de forma robusta, uma nova imagem corporativa da Universidade, em consonância com a nova visão e valores definidos. A sua estruturação, coordenada pelo Gabinete de Comunicação e Imagem e envolvendo os diferentes órgãos de gestão, deve ter uma perspetiva de médio/longo prazo e promover a agregação das ações desenvolvidas nos restantes eixos estratégicos, dando-lhes coerência e proporcionando maior eficácia e eficiência coletiva na comunicação externa.

A abertura da Universidade ao exterior reforça a necessidade de identificação de públicos-alvo nas diferentes escalas geográficas (regional, nacional e internacional), tendo em consideração os diversos domínios de atuação pretendidos (divulgação da oferta formativa e dos restantes serviços, dos resultados da sua atividade nas vertentes de ensino, investigação e prestação de serviços e do seu dinamismo em termos académicos, cultural e social). O alargamento da escala e a diversificação dos públicos-alvo, associados a um maior dinamismo e transformação dos contextos externos de articulação com o ensino superior, implicam o desenvolvimento de uma política de comunicação flexível e dinâmica, alicerçada em estratégias de publicidade, relações públicas e relações com os media e que promove a utilização dos meios de divulgação mais adequados tendo em consideração o binómio eficácia do meio de comunicação versus custo.

Anexo

Quadro-síntese
dos objetivos e linhas de ação
associados aos eixos estratégicos

Eixo 1.

Uma Universidade que oferece serviços globais e coerentes de Ciência e Educação

Objetivo 1.1

Promover a investigação e o aumento da produção científica referenciada internacionalmente, melhorando, de forma sustentada, os seus resultados e investindo, de forma progressiva, nas suas condições

LA
1.1.1

Estabelecer um PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA NA UBI, que possa ser instrumento efetivo de apoio à programação e à tomada de decisão e um quadro de responsabilização dos investigadores e das unidades de investigação no alcançar de metas e resultados, suscetível de prestação regular de contas

LA
1.1.2

Transformar o ICI numa verdadeira estrutura de COORDENAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO, integrando o planeamento, acompanhamento, monitorização e avaliação do sistema de investigação da UBI e dos seus resultados e gerando um novo quadro de flexibilização e facilitação da atividade dos investigadores e das unidades de investigação

LA
1.1.3

Reforçar o CAPITAL HUMANO associado à investigação e produção científica, aumentando e qualificando o corpo de investigadores na UBI, alargando as parcerias externas e atraindo competências e talentos

LA
1.1.4

Estruturar um SISTEMA DE INCENTIVOS À INVESTIGAÇÃO, produção científica e difusão dos resultados da investigação, numa lógica ex-post de consolidação de resultados, envolvendo o financiamento, condições de trabalho e prémio da excelência

Objetivo 1.2

Alcançar uma identidade própria explorando eixos de especialização suficientemente densos e baseados em áreas de investigação de excelência reconhecidas internacionalmente

LA
1.2.1

Estabelecer, em cada uma das grandes áreas científicas, LINHAS PRIORITÁRIAS DE INVESTIGAÇÃO que permitam gerar plataformas de especialização, convergência e colaboração das diversas equipas de investigação e equilibrar o contributo da investigação para as carreiras académicas e para a relevância externa da UBI no desenvolvimento económico e social

LA
1.2.2

Reforçar a CAPACIDADE CIENTÍFICA DAS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO, incentivando a criação de redes colaborativas internas

LA
1.2.3

Acelerar a PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS E REDES DE INVESTIGAÇÃO À ESCALA INTERNACIONAL agilizando a eficácia das unidades de investigação e dos investigadores da UBI na tomada de iniciativa e na capacidade de resposta no seio das comunidades científicas internacionais

Objetivo 1.3.

Reformar estruturalmente o modelo organizacional da investigação e garantir uma gestão profissional especializada do ciclo completo das atividades de investigação

LA
1.3.1

Adotar uma escala otimizada entre a EFICIÊNCIA ORGÂNICA E FUNCIONAL, privilegiando a afirmação de unidades relevantes nas áreas estratégicas e a obtenção de massa crítica propiciada pela concentração de recursos

LA
1.3.2

Adotar uma GESTÃO PROFISSIONAL ESPECIALIZADA do sistema de investigação, fomentando a concentração dos investigadores nas tarefas de investigação e dando permanência e continuidade às tarefas de administração e gestão

LA
1.3.3

Organizar e desenvolver os recursos e condições de apoio à investigação científica na UBI como um CONJUNTO COERENTE DE FACILIDADES acessíveis com transparência e rapidez

Objetivo 1.4.

Estimular a procura de fundos de financiamento da investigação, combinando fundos públicos e privados e alargando as origens a nível europeu e internacional

LA
1.4.1

Criar condições institucionais adequadas para AUMENTAR A CAPACIDADE DE CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTOS COMPETITIVOS, garantindo o acesso atempado à informação, qualificando a organização de projetos e melhorando a identificação dos critérios determinantes de seleção e apoio a projetos de investigação

LA
1.4.2

Diversificar e alargar o FINANCIAMENTO DA I&D promovendo o aumento de candidaturas a projetos com financiamento público nacional, comunitário e internacional e o crescimento dos financiamentos privados

Objetivo 1.5.

Sustentar uma base de alunos de 1º Ciclo que garanta a afirmação da Universidade no contexto crescentemente concorrencial do ensino superior

LA
1.5.1

Planejar e desenvolver ações integradas de COMUNICAÇÃO E MARKETING divulgando a UBI, as suas vantagens específicas e a sua oferta formativa junto da procura potencial de 1º ciclo

LA
1.5.2

Consolidar a capacidade de satisfazer a PROCURA DE ENSINO SUPERIOR da ÁREA DE INFLUÊNCIA MAIS RESTRITA através de uma oferta formativa suficientemente qualificada

LA
1.5.3

Reorganizar e manter uma OFERTA FORMATIVA MAIS FOCALIZADA, alimentada por CURSOS COMPETITIVOS ao nível das áreas de influência mais vastas (suprarregional e nacional)

Objetivo 1.6

Aumentar o peso relativo da formação pós-graduada, oferecendo percursos formativos completos e valorizando a excelência e os referenciais internacionais

LA
1.6.1

Acolher com energia um PARADIGMA CONCORRENCIAL NAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA, reforçando o sistema de incentivos à frequência deste nível de ensino, cuidando mais duradouramente da integração dos alunos no mercado de trabalho e divulgando sistematicamente os produtos (cursos, serviços, facilidades, apoios e métodos) da UBI

LA
1.6.2

Garantir uma OFERTA FORMATIVA COMPLETA que permita satisfazer PERCURSOS LONGOS (1º/2º/3º ciclos), visando a retenção de alunos do 1º ciclo e a organização do "regresso à Universidade" dos segmentos com maior experiência profissional e a captação de novas procuras

LA
1.6.3

Organizar a oferta de 2º e 3º Ciclos com base numa ARTICULAÇÃO, forte e coerente, com as PRIORIDADES assumidas em termos de INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA, explorando as possibilidades de atração de talentos e capacidades numa escala internacional

Objetivo 1.7

Garantir uma formação de excelência, afirmando o primado da aprendizagem e da aquisição de competências científicas e técnicas sobre uma visão estrita do ensino, ancorada em modelos pedagógicos inovadores e estruturas curriculares flexíveis dinamicamente ajustadas à evolução da procura e às necessidades do mercado de trabalho

LA
1.7.1

Promover uma APRENDIZAGEM CENTRADA NO ALUNO e no "SABER FAZER" suportada pela adoção de métodos pedagógicos inovadores, pela atenção permanente às novas plataformas tecnológicas de informação e comunicação e pela alimentação de canais de interação com os empregadores e utilizadores dos serviços da UBI

LA
1.7.2

Adotar generalizadamente estruturas de CURSOS MODULARES E FLEXÍVEIS, suscetíveis de vir a constituir modelos de "resposta rápida" a uma procura em rápida transformação num quadro de concorrência acrescida

LA
1.7.3

Aprofundar a MONITORIZAÇÃO DA PROCURA E DOS RESULTADOS DO ENSINO, como forma de garantir uma maior atratividade induzida pelo ajustamento da oferta formativa às necessidades do mercado e do desenvolvimento humano

Eixo 2.

Uma Universidade que ganha prestígio internacional

Objetivo 2.1

Promover um programa de internacionalização da UBI assente na investigação, docência e cultura e prosseguido de forma sistemática por uma estrutura orgânica permanente de gestão e dinamização

LA
2.1.1

Elaborar um PROGRAMA COMPREENSIVO E PRAGMÁTICO DE AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UBI e criar uma estrutura de acompanhamento, monitorização e avaliação do programa de internacionalização

LA
2.1.2

Potenciar os SERVIÇOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO da UBI (GPRI), enquanto estrutura permanente profissionalizada de gestão e dinamização das ações de internacionalização, dotando-os das competências técnicas e profissionais adequadas, preparando-os para funcionar em ambiente de crescente concorrência internacional e aumentar a captação de fundos externos

LA
2.1.3

Incentivar a MOBILIDADE INTERNACIONAL dos docentes, investigadores e estudantes, enquanto alavanca relevante do reforço da qualidade e da universalidade da UBI e acelerador da adoção dos padrões internacionais de referência

LA
2.1.4

Aumentar a VISIBILIDADE INTERNACIONAL da UBI através de um conjunto de iniciativas e eventos diversificados potenciados pela participação em redes internacionais de ensino e investigação

Objetivo 2.2

Utilizar a internacionalização como um fator de diferenciação do perfil da UBI e um meio para melhorar as competências de investigação e ensino

LA
2.2.1

Construir uma articulação permanente do processo de INTERNACIONALIZAÇÃO com o desenvolvimento de ÁREAS de CONHECIMENTO potenciadoras de excelência

LA
2.2.2

Incrementar a participação da UBI em PARCERIAS e REDES INTERNACIONAIS estratégicas.

LA
2.2.3

Melhorar as OFERTAS FORMATIVAS, em particular de 2º e 3º ciclos, através da procura ativa de PARCERIAS com UNIVERSIDADES ESTRANGEIRAS e da utilização de recursos e resultados associados aos programas de investigação internacional.

Objetivo 2.3.

Organizar a internacionalização num paradigma de diversificação coerente, articulando, em especial, os espaços europeu, da vizinhança espanhola, ibero-americano e da lusofonia, melhorando a competitividade dos programas de cooperação internacional

LA
2.3.1

Aumentar e reforçar a posição da UBI no ESPAÇO EUROPEU de investigação e ensino

LA
2.3.2

Desenvolver programas de internacionalização dirigidos para o ESPAÇO ESPANHOL VIZINHO, em particular, Estremadura e Castela e Leão, explorando a cooperação regional transnacional e prestando atenção às oportunidades no ESPAÇO IBERO-AMERICANO

LA
2.3.3

Desenvolver programas de cooperação que permitam aproveitar as oportunidades propiciadas pelo ESPAÇO DA LUSOFONIA (CPLP), seja no espaço estruturado pela língua portuguesa, seja enquanto plataforma de cooperação mais vasta, nomeadamente, com o mundo emergente

Eixo 3.

Uma Universidade que assume um forte protagonismo na sociedade

Objetivo 3.1

Abrir a Universidade à sociedade e contribuir ativamente para a atratividade da região e da cidade enquanto locais para viver e visitar

LA
3.1.1

Afirmar a Universidade como um POLO DE ATRAÇÃO E DIFUSÃO no domínio das ARTES e da CULTURA.

LA
3.1.2

Promover a ABERTURA DA UNIVERSIDADE E DO CAMPUS à região e ao país, através de iniciativas que atraiam novos públicos e que criem CANAIS DE LIGAÇÃO À SOCIEDADE.

Objetivo 3.2

Colocar o conhecimento ao serviço do desenvolvimento económico da região e do país

LA
3.2.1

Reorganizar o modelo de TRANSFERÊNCIA e VALORIZAÇÃO de TECNOLOGIA e CONHECIMENTO

LA
3.2.2

Criar SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE SUPORTE à transferência e valorização de tecnologia e conhecimento, ativando a identificação e materialização de oportunidades.

LA
3.2.3

Divulgar o conhecimento e tecnologia com origem na Universidade, ALARGANDO A GAMA DOS SERVIÇOS a prestar ao TECIDO EMPRESARIAL, nomeadamente em matéria de aconselhamento e intermediação de base tecnológica.

Objetivo 3.3.

Qualificar os recursos humanos da região e promover a aprendizagem ao longo da vida

LA
3.3.1

Consolidar OFERTA FORMATIVA DE CURTA E MÉDIA DURAÇÃO adequada às necessidades da população e do tecido produtivo da região.

LA
3.3.2

Estruturar a OFERTA DE FORMAÇÃO AVANÇADA visando reforçar as competências de recursos humanos altamente qualificados.

Eixo 4.

Uma Universidade que ganha eficiência e aposta na qualidade

Objetivo 4.1

Promover um modelo de organização, funcionamento, gestão e governo da Universidade centrado na eficiência, na qualidade e na responsabilidade

LA
4.1.1

Afinar os modelos de GOVERNO e de GESTÃO como instrumentos para a realização eficiente dos objetivos, e não como objetivos em si, valorizando, no primeiro, estruturas de participação e decisão capazes de produzir consensos ativos entre *stakeholders* e, no segundo, estruturas que permitam a adoção profissional de boas práticas e soluções com provas dadas.

LA
4.1.2

Realizar uma GESTÃO EQUILIBRADA DOS RECURSOS E DOS OBJETIVOS, identificando os recursos, patrimoniais, de equipamento, financeiros e humanos, avaliando a sua adequação ao prosseguimento dos objetivos previstos nos vários eixos estratégicos e explorando rigorosamente as linhas de independência, interdependência e partilha na afetação dos recursos da Universidade.

LA
4.1.3

Aprofundar a utilização do PROGRESSO TECNOLÓGICO na melhoria do funcionamento da Universidade, identificando e adotando as melhores tecnologias de organização para a mobilização dos recursos e determinando as tecnologias materiais de suporte às tecnologias de organização.

LA
4.1.4

Adotar práticas de gestão ancoradas nos eixos da SUSTENTABILIDADE (*greening*) e da RESPONSABILIDADE SOCIAL num quadro mais vasto de obrigatoriedade de prestação de contas, onde a produção e divulgação de relatórios anuais de responsabilidade social e de sustentabilidade seja objeto de preparação e concretização no período de vigência do presente plano estratégico.

LA
4.1.5

Promover uma organização caracterizada por aceder a níveis relevantes de QUALIDADE TOTAL apoiada em iniciativas PARCIAIS DE CERTIFICAÇÃO realizadas com sucesso, uns e outras sujeitos a uma programação plurianual suscetível de cobrir todo o período de vigência do plano estratégico.

LA
4.1.6

Adotar modelos de AVALIAÇÃO do DESEMPENHO traduzidos em prémios ou outras formas de reconhecimento, quando forem atingidos resultados de excelência, criando indicadores de gestão e avaliação mais centrados no controlo de resultados do que na monitorização dos procedimentos (estes modelos devem consagrar a UBI como um espaço de PRÉMIO AO MÉRITO OBJETIVADO EM RESULTADOS, isto é, onde o reconhecimento dos docentes se faz com base na atividade académica desenvolvida, dos investigadores com base nos resultados da investigação, dos funcionários com base no grau de realização dos objetivos de gestão e dos próprios alunos com base nos resultados da aprendizagem).

Objetivo 4.2

Gerir o património numa perspetiva global e com uma dinâmica plurianual coerente de conservação, valorização e desenvolvimento

LA
4.2.1

Adotar um PROGRAMA DE CONSERVAÇÃO E VALORIZAÇÃO do património útil existente.

LA
4.2.2

Adotar um PLANO DE OTIMIZAÇÃO E AFETAÇÃO do património, em sintonia com os objetivos de desenvolvimento estratégico da Universidade, envolvendo escolhas sobre ampliação/redução, sobre expansão e sobre formas de reafetação e de utilização partilhada.

Objetivo 4.3.

Criar condições para gerar uma Universidade capaz de aprender coletivamente e de se mobilizar para a mudança encarando de forma positiva e ativa a concretização das modificações decididas

LA
4.3.1

Adotar ao nível dos órgãos centrais uma cultura de DECISÃO PRAGMÁTICA PARA A MUDANÇA, traduzida numa capacidade de intervenção que permita implementar as afetações mais eficientes e mobilizar as vontades e as energias para a realização de objetivos futuros, criando um ambiente favorável às modificações que devam ser introduzidas.

LA
4.3.2

Clarificar os NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE E AS FUNÇÕES identificando com rigor as estruturas que deverão ser geridas centralmente, as estruturas que deverão ser geridas de modo partilhado e as estruturas que deverão ser consideradas específicas a cada serviço.

LA
4.3.3

Reforçar o processo de COMUNICAÇÃO INTERNA e promover uma maior PARTICIPAÇÃO E MOBILIZAÇÃO na conceção e aplicação das medidas indutoras de mudança.

LA
4.3.4

Avaliar sem precipitações as vantagens e inconvenientes da adoção de uma ORGANIZAÇÃO MATRICIAL enquanto mecanismo de consolidação das transformações concretizadas.

Objetivo 4.4

Consolidar uma nova a imagem para a Universidade onde a Universalidade do Conhecimento se articule, harmoniosamente, com o compromisso com o território específico que acolhe a UBI

LA
4.4.1

Sustentar o desenvolvimento da imagem da Universidade no VALOR criado com base na sua capacidade científica e méritos académicos e num COMPROMISSO TERRITORIALIZADO MODERNO, isto é, em relação à Beira Interior mas, também, em relação aos espaços universitários, empresariais e sociais, de proximidade ou não, que dão sentido e conferem força e atratividade à UBI.

LA
4.4.2

Elaborar um PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO que identifique a MARCA UBI e aumente a sua visibilidade externa.

