



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

PLANO DE AÇÃO **2013.2017**





INTRODUÇÃO	3
EIXOS ESTRATÉGICOS E MEDIDAS	6
1. CUMPRIMENTO DA MISSÃO	6
1.1 VALORIZAÇÃO DO ENSINO-APRENDIZAGEM	7
1.2 CONSOLIDAÇÃO DA DINÂMICA DE INVESTIGAÇÃO	8
1.3 ORGANIZAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO	9
1.4 REORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS E RECURSOS DE APOIO.....	10
1.5 CONSERVAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS	11
2. DINAMIZAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA	12
2.1 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	14
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE E PROSPECTIVA	14
2.3 PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE ACADÉMICA	15
3 COMPROMISSO COM A REGIÃO.....	15
3.1 PROMOÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO	17
NOTAS FINAIS	18



INTRODUÇÃO

“A UBI, não podendo deixar de se posicionar como uma Universidade para o futuro, não poderá ignorar nem os novos contextos que a rodeiam, nem os novos objetivos que a confrontam, adotando medidas, iniciativas e reformas, marcadas por níveis de risco apreciáveis e, muitas delas, sujeitas a formas de antecipação estratégica que importa preparar com cuidado e decisão.”

Plano de Desenvolvimento Estratégico para a Universidade da Beira Interior (2010-2020) - Documento de Diagnóstico, 2011, p. 32-33

O maior desafio que a UBI enfrenta atualmente é o da sustentação demográfica. Portugal tem uma das fecundidades mais baixas do mundo, a Beira Interior tem uma população envelhecida, e a emigração de jovens casais agrava o problema. Por todo o interior de Portugal, o fecho de escolas do ensino básico e a redução de turmas no ensino secundário anunciam a inevitável e gradual diminuição de candidatos ao ensino superior, facto mais crítico para as universidades inseridas em regiões de baixa densidade e sujeitas a erosão demográfica.

A redução do financiamento estatal no ensino superior afeta também a UBI e não é de prever, face à crise económica que Portugal atravessa, que o desinvestimento público seja revertido. As políticas e o discurso de racionalização de recursos manter-se-ão, pelo que a UBI terá de fazer mais com os meios existentes. As fontes de financiamento serão necessariamente diversificadas, apostando-se nas parcerias com o tecido empresarial e aproveitando o Quadro Comunitário de Apoio.

Face ao exposto, a sustentabilidade da UBI conseguir-se-á nas frentes interna e externa. Internamente, naquilo que depende apenas dela, a UBI tem de fazer bem o que lhe compete: um ensino da melhor qualidade, uma investigação séria e competente, uma transferência eficaz de conhecimento para a sociedade envolvente. Externamente, resolvendo os vários desafios previstos: a gestão de múltiplas procuras voláteis moldadas por expectativas de natureza política, económica e social; a competição nacional e internacional entre universidades e outras organizações no acesso a fundos de financiamento e na fidelização de mercados; o escrutínio político, pedagógico, científico e social.

O Plano de Ação que agora apresento procura responder à maior ameaça ao Ensino Superior no Interior - a sustentabilidade - e para isso foram compiladas neste



documento as medidas mais importantes do meu programa de candidatura. Cerca de dois meses após a tomada de posse, algumas destas medidas foram já implementadas, havendo igualmente adaptações decorrentes do conhecimento que existe da situação real da UBI e das recentes alterações orçamentais.

Este documento focaliza uma espécie de plano diretor das estratégias e ações prioritárias que vão marcar a governança da Universidade nos próximos tempos. O plano apoia-se em:

- ações resultantes dos compromissos assumidos no programa eleitoral apresentado pelo Reitor;
- ações contempladas no Plano Estratégico da Universidade e na sua adaptação ao novo contexto de visão e valores;
- ações resultantes do modelo de responsabilidade social e de compromisso com o desenvolvimento da região e do país;
- outras ações que respondam ao exercício de prospetiva e antecipação dos importantes desafios que se colocam à Universidade nos próximos tempos.

O documento está organizado em três eixos: cumprimento da missão, dinamização da comunidade universitária e compromisso com a região. O cumprimento das medidas preconizadas em cada um dos eixos é fundamental para que a UBI seja a universidade que ambicionamos.

Queremos uma universidade reconhecida pela solidez e qualidade do ensino e da investigação, uma universidade cujos licenciados, mestres e doutores se afirmem nacional e internacionalmente pela qualidade da sua formação.

Queremos uma universidade que não se feche sobre si mesma, indiferente à sociedade e ao mundo envolvente.

Queremos uma universidade que seja um ator decisivo do desenvolvimento social e económico da região e do país. Uma universidade que seja capaz de fomentar e alimentar empresas de base tecnológica, de serviços avançados, que seja um polo de inovação capaz de transformar a Beira Interior numa região de grande potencial humano e tecnológico. Uma universidade que crie parcerias com os outros atores regionais e seja um espaço de redes entre eles.

Queremos, em suma, uma universidade que se assuma como uma instituição reconhecida pela qualidade do seu desempenho no ensino, na investigação e na transferência do conhecimento, mas também pelo seu forte compromisso com a



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

região. Uma universidade que seja uma verdadeira comunidade de saber, de ciência, cultura e tecnologia, dedicada ao ensino e à investigação.



EIXOS ESTRATÉGICOS E MEDIDAS

O Plano de Ação da UBI é determinado por três vetores: o desempenho da missão, a vivência da própria comunidade académica e a intervenção na sociedade envolvente. A ação de reitor é inevitavelmente orientada por cada um deles.

O **cumprimento da missão** envolve a valorização do ensino e da aprendizagem, a consolidação da investigação, a reorganização dos serviços de apoio e a gestão da qualidade e prospetiva.

A **dinamização da comunidade universitária** passa pela afirmação da identidade da UBI e pela promoção de uma cultura de envolvimento e de responsabilização de todos os seus membros.

O **compromisso com a região** e o mundo traduz-se na articulação regional e nacional, tanto ao nível institucional como ao nível da transferência de conhecimentos, e na internacionalização.

Estes três eixos deverão ser suportados por um sistema de governação que permita a participação e envolvimento de todos os elementos envolvidos na organização: docentes, alunos e funcionários.

1. CUMPRIMENTO DA MISSÃO

A razão de ser de uma instituição reside na sua missão. O simples existir não é razão e o preenchimento dos requisitos materiais e formais, sendo necessário, não é suficiente.

A Lei da Autonomia das Universidades (108/88), antecessora do RJIES, definia como primeiro fim das universidades a “formação humana, cultural, científica e tecnológica”. É uma definição canónica ao expressar a justeza das prioridades. A formação universitária é científica antes de ser tecnológica, é cultural antes de ser científica e é humana antes de ser cultural. Nisso reside o humanismo da universidade. Não se trata de modo algum de prioridades temporais ou sequenciais, mas de prioridades de importância. O que se pretende é que, pela formação tecnológica e científica, se alcance uma melhor formação cultural e humana.

A qualificação de alto nível que a UBI declara estatutariamente como primeiro ponto da sua missão, e que constitui, portanto, a sua primeira razão de ser, é entendida neste programa de ação como formação humana, cultural, científica e tecnológica. Assumimos o profundo humanismo implícito neste entendimento da missão da UBI. É a esse fim primeiro que se subordinam os demais fins da universidade: “a realização



de investigação fundamental e aplicada”, “a prestação de serviços à comunidade”, “o intercâmbio cultural, científico e técnico” e “a cooperação internacional e a aproximação entre os povos”.

Sejam quais forem os objetivos específicos que a UBI prossiga, o fim último e razão de ser da sua ação é sempre de natureza formativa. Em última instância, o que a universidade deve alcançar é a formação de uma sociedade mais humana, mais culta, mediante a ciência e a tecnologia.

1.1 VALORIZAÇÃO DO ENSINO-APRENDIZAGEM

A universidade é, antes de mais, uma instituição de ensino superior. A grande missão de uma universidade, a sua primeira missão, é o ensino, visando a formação humana, cultural, científica e tecnológica dos que nela estudam. Neste sentido, objetiva-se a procura da excelência e a substituição de esquemas antiquados, conseguindo que o estudante se converta no sujeito principal de um processo educativo que lhe permita uma formação ao longo da vida, bem como uma participação ativa na construção de uma sociedade democrática, justa e solidária. Por sua vez o professor deverá estar consciente do seu novo protagonismo na exposição, discussão, tutoria e difusão de conhecimentos que substituem o mero processo de transmissão. As boas práticas devem fornecer experiência, ensinar a aprender, a procurar, a descobrir, induzir curiosidade científica e discernimento.

A investigação científica é uma componente essencial desse ensino. Neste mesmo sentido continuar-se-á a potenciar e facilitar o desenrolar da investigação científica, dos docentes e investigadores, através da sua participação em estruturas estáveis, como sejam grupos, unidades de investigação e laboratórios de investigação, que permitam o desenvolvimento de um trabalho de excelência, de forma competitiva e com crescente projeção nacional e internacional.

O ensino e a investigação na universidade são faces de uma mesma moeda - a formação avançada - pelo que contrapô-las é errado. O génio da universidade reside no ensino alimentado pela investigação e também na investigação feita em estreita colaboração com os alunos. É esta simbiose que distingue a universidade de uma instituição de formação profissional e de um laboratório de investigação. Assim, importa robustecer e qualificar o ensino dentro da UBI.



OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Promover o estudo, atribuindo-lhe um papel imprescindível no processo ensino-aprendizagem	Criação nas Bibliotecas de um ambiente de estudo intensivo	2013-2017
	Criação, em cada Faculdade, de uma sala de estudo destinada a grupos de trabalho	2014
Implementar planos anuais de avaliação do ensino ministrado	Autoavaliações anuais dos processos de ensino-aprendizagem ao nível dos Conselhos Científicos Departamentais	2014-2017
Fornecer aos estudantes de primeiro ano uma introdução geral do âmago epistemológico do curso	Reforço da presença de professores seniores nas unidades curriculares iniciais do 1º ciclo	2014-2017
Otimizar o processo de ensino-aprendizagem fora do horário das aulas	Padronização de um calendário escolar plurianual	2014
	Aumento de 50% de utilizadores docentes de plataformas e-learning (Moodle).	2014-2017
Incentivar a participação dos estudantes em conferências, seminários e colóquios	Integração de créditos livres nos planos de estudos	2014-2017
Valorizar o desempenho pedagógico dos docentes	Alteração do RAD	2014-2015
Aumentar a qualificação do corpo docente	Aberturas regulares de concursos para professores Associado e Catedrático para uma convergência com a média nacional ¹	2014-2017

1.2 CONSOLIDAÇÃO DA DINÂMICA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação, tal como o estudo, não se decreta. É fundamental promover uma cultura de investigação e para isso deve ser alterada a ação do Instituto Coordenador da Investigação. O ICI deve adotar uma atitude de informalidade e proximidade, fazer um acompanhamento direto das unidades de investigação e estimulá-las à interdisciplinaridade.

É fundamental a proposta, análise e debate de estratégias, objetivos e medidas para reforçar a investigação na UBI. Para isso, o ICI deve reunir periodicamente o seu Conselho Científico, envolvendo todos os investigadores na discussão das estratégias de investigação da UBI.

¹ Cerca de 30% dos professores de carreira. Esta medida estará condicionada pelas limitações orçamentais.



Por fim, o ICI deve promover uma estreita ligação entre os cursos de 3º ciclo e as unidades de investigação. A existência destas unidades é hoje um dos principais critérios de acreditação dos cursos de doutoramento por parte da A3Es, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, e há que promover a aproximação, dentro da UBI, entre doutoramentos e unidades de investigação.

OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Fomentar a criação de novas unidades de investigação e reorganizar ou reforçar as existentes	Implementação de políticas de investigação, dotando o ICI de uma estrutura própria.	2014-2017
Fornecer às unidades de investigação meios logísticos de apoio e aconselhamento	Reforço da equipa do Gabinete de Acompanhamento de Projetos	2014-2015
	Aquisição de bases bibliométricas	2015-2017
Internacionalizar a investigação da UBI	Promoção e apoio à candidatura das unidades a concursos europeus e de cooperação com os países da CPLP	2014-2017
Estimular a realização de investigação aplicada às necessidades do mercado	Dinamização das estruturas de ligação universidade e empresas, aumentando o número de candidaturas conjuntas a programas de desenvolvimento	2014-2015
	Criação de duas cátedras de empresa	2014-2017

1.3 ORGANIZAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

A vocação para o diálogo é fundamental para que se verifique uma perfeita articulação entre a reitoria e a comunidade. Por isso mesmo, e dentro das restrições orçamentais conhecidas, será valorizado o papel de professores, alunos e funcionários: no primeiro caso, revendo o RAD; no segundo, apoiando a associação académica e os núcleos de curso nos projetos que promovam a universidade; no caso dos funcionários, reforçando a sua importância na organização e promovendo a igualdade de oportunidades.

A estrutura organizacional da UBI deverá sofrer ajustes que reforcem o papel dos Departamentos e aprofundem o modelo matricial da UBI. É absolutamente necessário devolver funções aos órgãos de maior proximidade - os departamentos - reconhecendo o seu papel fundamental na definição de estratégias participadas e discutidas por todo o corpo docente.



OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Atribuir aos Conselhos de Departamento funções de instância preparatória nos assuntos a discutir nos Conselhos de Faculdade	Alteração do Regulamento das Faculdades	2013
Envolver os vários órgãos e corpos nas tomadas de decisão da Reitoria	Aumento do número de reuniões ordinárias do Plenário do Senado para quatro	2013-2017
	Reunião anual do Reitor com o plenário dos doutorados de cada Faculdade	2014-2017

1.4 REORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS E RECURSOS DE APOIO

Os Serviços da UBI devem estar ao serviço dos alunos, professores e funcionários, não o contrário. A primeira obrigação dos Serviços é para com os seus utentes, por isso devem reorganizar-se e desburocratizar-se. A reestruturação dos serviços e recursos de apoio será uma das primeiras prioridades da equipa reitoral.

OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Melhorar o atendimento nos Serviços Académicos	Reorganização da estrutura de recursos humanos	2014
	Aumento do nível de desmaterialização dos processos de consulta e matrícula	2014-2015
	Melhoria do espaço físico destes serviços	2014
	Aposta nos atendimentos telefónico e on-line, evitando deslocações onerosas	2014-2015
Aumentar os níveis de colaboração entre departamentos e serviços	Atribuição de novas funções aos secretariados dos Departamentos	2014-2015
Elevar a dignidade institucional da Biblioteca	Nomeação de um diretor	2013
	Elaboração de um regulamento das bibliotecas	2014
	Criação de uma sala de estudo em grupo na Biblioteca Central	2013
Fazer da Biblioteca um centro de estudo intensivo e um ponto de encontro da universidade	Alargamento do horário de funcionamento em períodos de avaliação	2014
	Instalação de torniquetes	2014
	Restrição das salas de leitura a espaços de estudo individual	2013-2017



Criar sinergias entre serviços	Reestruturação dos Serviços Gráficos e sua integração na Biblioteca	2013-2014
	Fusão dos Gabinetes de Relações Internacionais e de Saídas Profissionais	2013
Tornar os Serviços Técnicos mais eficientes	Reorganização dos serviços e redefinição das funções	2013-2014
Melhorar o desempenho da Ação Social	Criação de um serviço de esclarecimento e apoio à candidatura dos alunos a bolsas	2014
	Alargamento do Fundo de Apoio Social	2014-2017
	Melhoria da gestão dos processos de compra de bens alimentares, tendo em vista a redução de preços	2013
	Revitalização do Gabinete de Apoio Psicológico e Empreendedorismo Social	2014
	Promoção de políticas de saúde pública que envolvam instituições de saúde da região	2014-2017
	Introdução de práticas de alimentação saudável	2013
	Redimensionamento dos espaços de alimentação	2014/2015
	Oferta de uma maior diferenciação dos horários nas cantinas	2014-2017
	Reorganização da oferta desportiva, separando claramente o sectores competitivo e de lazer	2013/2014
Melhorar os processos de comunicação interna e externa	Reorganização do Gabinete de Comunicação da UBI	2013

1.5 CONSERVAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS

A conservação dos edifícios da UBI deve sustentar-se numa política de cooperação com os diferentes níveis da administração, nacional e local, visando o seu enquadramento com políticas de reequipamento e de requalificação urbana, com recurso aos fundos estruturais da União Europeia. As infraestruturas físicas, em particular os edifícios e os espaços contíguos, constituem crescentemente um fator de diferenciação da capacidade de atratividade e de criação de uma atmosfera favorável ao desenvolvimento das atividades académicas, bem como à emulação de espaços de sociabilidade e de socialização das dinâmicas de aprendizagem que tanto caracterizam a academia como ambiente vivo, vibrante e criativo.



OBJETIVO	MEDIDA	PRAZOS
Melhorar as condições de ensino	Reequipamento de laboratórios mediante elaboração de candidaturas aos vários programas de financiamento	2013-2017
Concentrar e operacionalizar os arquivos da Universidade	Aquisição de um edifício para a Escola Doutoral da UBI	2013-2017
	Digitalização e reorganização do arquivo de convénios e protocolos	2014
Melhorar a qualidade de vida estudantil	Requalificação das residências universitárias	2014-2017
	Melhoria de infraestruturas desportivas	2014-2017
Reduzir custos de funcionamento	Implementação de medidas de eficiência energética	2014-2017

2. DINAMIZAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

O bom funcionamento de qualquer organização depende essencialmente dos conhecimentos, habilidade e atitudes das pessoas que a integram, que sem dúvida são o seu principal ativo.

Um bom ambiente de trabalho dentro da UBI é fulcral para o cumprimento da sua missão. Isso consegue-se com imparcialidade e equilíbrio, por exigir de todos e não privilegiar ninguém. Consegue-se com um forte sentido de justiça e uma prática de isenção, por respeitar o trabalho de cada um, pela atribuição de responsabilidades, por reconhecer e premiar quem cumpre e não desculpar quem não cumpre.

O reconhecimento do trabalho bem feito; o impulso ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras e de melhoria; o apoio àqueles que se destaquem pelo seu empenho e resultados; a atenção às legítimas aspirações profissionais; a observância do princípio de igualdade de oportunidades; a divulgação dos trabalhos e resultados de destaque; ações de proteção e melhoria das condições de trabalho, de vida e ambientais; e em definitivo a contribuição para a criação de um meio envolvente de trabalho digno e agradável. Tudo isto contribuirá para elevar o grau de motivação bem como o sentido institucional da comunidade universitária, o desejo de aprender, ensinar, investigar, realizar as tarefas de gestão e sentir orgulho em pertencer à Universidade.

Este bom ambiente só é possível numa universidade plural, onde se respeitem as diferenças próprias de cada área, onde não existam pensamentos únicos nem



procedimentos estandardizados. A multiplicidade e a diversidade são uma riqueza a cultivar porque é nelas que assenta a identidade de uma instituição universitária.

O reforço da identidade e da coesão da UBI é fundamental para enfrentar o desafio da sustentabilidade. Esta coesão consegue-se por múltiplas iniciativas, visando dinamizar e aprofundar uma convivência colaborativa nas áreas do ensino, da investigação e da transferência de conhecimentos. As medidas a tomar devem incidir em duas linhas: no conhecimento da instituição quanto à sua história e à realidade pessoal, física e de ação e na convivência personalizada de professores, funcionários e alunos.

OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Integrar os membros da UBI na vida e na história da instituição mediante a participação e o envolvimento pessoal nas atividades da instituição	Organização de visitas guiadas às instalações da universidade	2014-2017
	Dinamização dos espaços sociais existentes na UBI	2013-2017
	Criação de um Clube de Professores	2014-2015
	Revitalização da Casa do Pessoal da UBI criada em 2004	2014
	Estabelecimento de um calendário anual de atividades sociais, culturais e desportivas que envolvam toda a comunidade académica	2014-2017
	Retoma da cerimónia de atribuição de diplomas na tarde da Bênção das Pastas	2014-2017
Criar condições que permitam uma maior conciliação da vida familiar e laboral de docentes, funcionários e discentes	Abertura de um infantário nas instalações da UBI	2016-2017
	Sempre que possível, ajustamento da distribuição do horário laboral às necessidades familiares dos funcionários	2013-2017
Estabelecer e manter relações com os antigos alunos da UBI	Apoio à revitalização da Associação de Antigos Alunos	2013-2014
	Dinamização de um Observatório de Diplomados	2014-2015
	Criação de uma plataforma on-line para os Alumni	2014-2015



2.1 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

O sector de Comunicação e Relações Públicas deverá ser reorganizado, dotando-o de recursos que lhe permitam desempenhar cabalmente as funções que lhe estão atribuídas. A melhoria dos processos de comunicação interna e a captação de alunos são duas áreas fundamentais para a instituição e merecem uma atenção especial.

OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Melhorar os processos de comunicação interna e externa	Apoio aos meios de comunicação da UBI no seu papel de interface entre a instituição e a comunidade	2014-2017
	Aumento da aposta nas redes sociais e nos dispositivos móveis	2014-2017
Redefinir a estratégia de promoção da UBI	Criação de uma nova identidade visual	2014
	Reforço da presença em feiras vocacionais	2014-2017
	Abertura e dinamização da Loja da Universidade para venda do merchandising da UBI dentro e fora da instituição	2014-2017

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE E PROSPETIVA

Uma política de qualidade institucional consistente é indissociável da capacidade prospetiva. O estudo de tendências relevantes das diferentes envolventes da universidade, do seu desenvolvimento institucional, o exame de relatórios e estudos de organizações nacionais e internacionais e das agências de avaliação, o acompanhamento das políticas públicas dirigidas ao ensino superior, bem como o estudo das dinâmicas de interação da universidade com a comunidade regional fornecem informação relevante a incorporar na política de qualidade e a integrar nos indicadores de desempenho da instituição.

OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Perceber as tendências das diferentes envolventes da universidade	Criação de uma unidade de estudos e prospetiva junto do Gabinete de Qualidade	2014-2015
	Desenvolvimento de um sistema de informação para a gestão da qualidade e de suporte às políticas de desenvolvimento institucional	2014-2017



2.3 PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE ACADÉMICA

A vida de uma comunidade assenta num conjunto de valores partilhados pelos seus membros. São como a seiva que anima o todo e sem a qual este definha e morre. De facto, uma comunidade será tanto mais saudável e capaz de prosseguir os seus fins, quanto mais esses valores estiverem inculcados no espírito dos seus membros e determinarem o quotidiano comum. Enquanto comunidade, a universidade assenta no conjunto de valores subsumidos na integridade académica. Esses valores são a honestidade, a confiança, a imparcialidade e o respeito. Nunca a universidade poderá cumprir a sua missão de uma formação humana integral, se não pautar a sua existência por esses valores. Sem eles dissolve-se o espírito de coesão, a universidade desagrega-se e os interesses individuais sobrepõem-se ao interesse coletivo. Neste caso, a universidade deixa de viver para a sua missão e torna-se numa bolsa cambial de interesses particulares.

OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Promover a integridade académica	Criação da Comissão de Ética da Universidade	2014
	Instituição de um código de ética, de responsabilização e de avaliação, para professores, alunos e funcionários	2014-2017

3 COMPROMISSO COM A REGIÃO

A importância crucial da relação da UBI com a região é reconhecida pelo *Plano 2020* no qual se estabelece o objetivo de “*Consolidar uma nova imagem para a Universidade onde a Universalidade do Conhecimento se articule, harmoniosamente, com o compromisso com o território específico que acolhe a UBI*”.

É importante revitalizar a relação da UBI com a região de acordo com três linhas fundamentais.

A primeira, na atribuição de uma dimensão estratégica à prestação de serviços, pois de acordo com o *Documento de Diagnóstico Plano 2020*, esta “*não é compensada com a assunção de responsabilidades pelo ICI ou pelo GAPPI, nem mesmo no âmbito dos vários centros de investigação*”, bem como “*não encontra valorização relevante na avaliação de desempenho dos docentes na UBI*”.



A segunda, numa política ativa de cooperação com os atores locais e regionais pelo estabelecimento de canais adequados de articulação institucional, através dos quais a UBI possa constituir-se como eixo de redes de desenvolvimento e de intermediação entre a região e o nacional e o internacional. Destaca-se a vantagem de articular o projeto de desenvolvimento da UBI com o da região de proximidade. As amenidades urbanas pesam nas opções dos estudantes, nomeadamente o custo de vida, a qualidade de vida e a qualidade dos serviços públicos, culturais e de lazer. Esta abordagem favorece a identidade da universidade e recria a da cidade, bem como amplia e reforça a sua base de legitimação política e social.

Finalmente, o reconhecimento de que a relação com as comunidades local e regional se sedimenta substancialmente em processos de *learning-by-interacting* e *learning-by-doing*, operando através de diferentes canais e sujeitos a um longo ciclo de maturação. O nível nacional é também relevante, quer no plano da transferência de conhecimento, pelas valências que a UBI oferece em determinadas áreas, quer no plano institucional. Este último apresenta acuidade acrescida, nomeadamente pelo contexto de incerteza e de competição presentes na formulação das políticas públicas dirigidas ao ensino superior e dos movimentos de racionalização e coordenação territorial da oferta formativa resultantes da política pública ou da iniciativa das instituições na procura de afirmação competitiva.

OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Participar no processo de reestruturação da rede de ensino superior na região	Estabelecimento de uma forte ligação às Instituições de Ensino Superior da região	2013-2017
Reforçar a ligação à comunidade regional	Revisão do <i>Regulamento de Prestação de Serviços dos Docentes da UBI</i>	2014
	Proposta e dinamização, conjuntamente com os atores locais, de uma política de desenvolvimento da UBI em articulação com a requalificação urbana	2013-2017
	Criação da <i>Praça da Universidade</i> na área da Fonte do Rato e articulação deste espaço com o <i>Parque da Goldra</i>	2017
Estabelecer parcerias duradouras com escolas do secundário e do 3º ciclo do ensino básico	Organização de atividades direcionadas para estudantes destes graus de ensino	2014-2017
	Dinamização do CFIUTE como plataforma privilegiada de formação destinada aos professores destes graus de ensino	2014-2017



Criar um plano regional de transportes que permita ligar o eixo Guarda-Belmonte-Covilhã-Fundão-Castelo Branco	Intervenção junto dos decisores/operadores de transportes	2014-2017
Procurar uma simbiose entre as necessidades do mercado e os planos de estudo dos cursos ministrados na UBI	Reforço da ligação a associações e ordens profissionais	2014-2017

3.1 PROMOÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Os objetivos e a estratégia de internacionalização da UBI expressos no *Plano 2020* explicitam as grandes linhas de referência, a saber, os espaços de vizinhança espanhol, europeu, lusófono e ibero-americano. É nestes espaços que se encontram as oportunidades relevantes de uma política de internacionalização. A situação com que atualmente se depara a UBI é o desafio da sua efetivação. A operacionalização requer a criação de planos de ação orientados para a abordagem dos desafios que a europeização das políticas e a internacionalização dos fluxos associados às atividades das universidades colocam. Do ponto de vista institucional, realça-se a necessidade de a UBI integrar no contexto europeu, e mesmo lusófono e ibero-americano, redes de universidades que partilhem de um posicionamento similar.

OBJETIVO	MEDIDA	EXECUÇÃO
Reforçar as ligações com países lusófonos	Criação de cursos em dupla titulação com países lusófonos	2013-2017
	Estabelecimento de protocolos de intercâmbio de professores	2014-2017
Implementar uma política ativa de atração e acolhimento e de estudantes internacionais	Associação das autarquias à política de captação de estudantes Erasmus	2014-2017
	Melhoria do apoio aos estudantes internacionais, oferecendo, além dos cursos de português, atividades culturais e lúdicas distribuídas ao longo de todo o ano lectivo	2014-2017
	Aumento do número de alunos no âmbito do Programa Erasmus Plus	2014-2017
	Aumento do número de bolsas de mobilidade dirigidas a estudantes latino-americanos (Bolsas Santander)	2014-2017



	Oferta de um conjunto de disciplinas transversais lecionadas em Inglês	2015-2017
	Promoção de Escolas de Verão nas várias áreas da UBI	2014-2017
Aumentar a mobilidade de docentes e funcionários	Desenvolvimento de campanhas de sensibilização para a importância da mobilidade internacional Aumento do número de docentes em mobilidade internacional ao abrigo de vários programas Promoção da presença de professores visitantes	2014-2017
Impulsionar a dimensão internacional da atividade investigadora	Difusão da atividade de investigação em fóruns internacionais e promoção através da Web Promoção de ações dirigidas ao Horizonte 2020 da União Europeia e procura ativa de parcerias internacionais	2014-2017
Potenciar a imagem internacional da Universidade	Criação da página Web da UBI, e todos os conteúdos em versão Inglesa Presenças em feira internacionais e educação superior Envolvimento em organizações internacionais dedicadas ao estudo de problemáticas das instituições de ensino superior	2014-2017

NOTAS FINAIS

O conjunto de medidas apresentadas neste Plano de Ação visa responder àquele que foi identificado como o maior desafio enfrentado pela UBI: a sustentabilidade num ambiente adverso que resulta da erosão demográfica e do desinvestimento público no Ensino Superior.

A concretização de um plano de ação transcende a sua apresentação. Por mais detalhadas que sejam as medidas propostas, haverá sempre contingências a impedir a sua execução ou até mesmo a aconselhar a sua alteração. Ao longo de quatro anos irão surgir imprevistos e não há um programa completo para a realidade. A realidade é sempre muito mais complexa e inesperada do que a sua antevisão num plano. Deve haver, por isso, uma dose de humildade no reconhecimento das insuficiências de



qualquer plano quando confrontado com a dura realidade do futuro que não comandamos.

Face à incerteza do futuro e aos golpes da sorte, há, todavia, a certeza e estabilidade dos princípios. As coisas mudam, mas os princípios permanecem. Nestes tempos difíceis, em que o sólido se liquefaz e o que era adquirido se perde, mais necessária se torna a forte adesão aos princípios que marcam o rumo a seguir. Os princípios não se alteram. E esses são, vale a pena repeti-los, a UBI comunidade viva de saber, a UBI comunidade solidária, a UBI comprometida com a região e a UBI cometida à qualidade.

A garantia da fidelidade aos princípios está no *ethos* da pessoa. Particularmente em épocas difíceis e em momentos de incerteza, é a personalidade que conta. A responsabilidade e a capacidade de decisão são, no fundo, as instâncias de primeiro e último recurso nas ocorrências da vida. O plano de ação que proponho ao Conselho Geral da UBI é mais do que um instrumento de trabalho, é também um reflexo da minha personalidade.

Inerente à fidelidade aos princípios está a preocupação em inculcar confiança a todos os membros da comunidade académica. De facto, o reitor será capaz de mobilizar a universidade se souber, antes de mais, dar confiança, isto é, estimular a participação, eliminar medos e receios, garantir, em suma, a integridade académica. Fazer sentir a todos, por palavras e atos, que acima dos interesses individuais está a missão da universidade.