



UNIVERSIDADE
BEIRA INTERIOR

2017

2021

PLANO DE AÇÃO

Índice

INTRODUÇÃO.....	3
ONDE ESTAMOS E PARA ONDE VAMOS	9
PLANO DE AÇÃO DO ECOSSISTEMA UBI.....	11
1. Uma universidade de ensino e aprendizagem.....	13
2. Uma universidade de investigação.....	16
3. Uma universidade de serviços e inovação.....	18
4. Uma universidade socialmente responsável.....	21
5. Uma universidade com uma gestão eficaz e eficiente	25

INTRODUÇÃO

O plano de Ação que aqui se apresenta é uma proposta de concretização do Programa de Ação 2017-2021 apresentado pelo Reitor no âmbito da sua candidatura, sob o lema "*Uma universidade do mundo para o mundo*".

Com base na visão, princípios e compromissos aí assumidos, que constituíram as linhas condutoras da presente proposta, cabe destacar um conjunto de objetivos deste Plano de Ação.

A qualidade de uma universidade não pode ser dissociada do seu ambiente de estudo. Uma boa universidade é aquela em que se estuda muito, em que professores e alunos acham que o sentido do seu dia-a-dia está no contínuo aumento do seu saber, não só em determinada área científica, em que são ou ambicionam ser especialistas, mas também no aprofundamento, enquadramento e inserção desse saber no conjunto dos conhecimentos produzidos e transmitidos em todos os tempos e lugares do mundo. Assim, o **primeiro grande objetivo** do Plano de Ação 2017-2021 é o de continuar a fazer da UBI **uma universidade de estudo e de prestígio internacional**.



O ambiente de estudo não se cinge às aulas, as quais, na forma de exposição teórico-sistemática, de seminários ou de cariz experimental e laboratorial, constituem certamente o cerne da vida universitária. Da exigente vida de estudo na universidade também faz parte integrante a organização, participação e frequência de jornadas, seminários temáticos, workshops, congressos e conferências que ocorrem ao nível de faculdades, departamentos, cursos, unidades de investigação e núcleos de estudantes.

Uma universidade de estudo é uma universidade a tempo inteiro, as 24 horas do dia, todos os dias da semana. A abertura permanente da Biblioteca Central é tanto instrumento desse ambiente como o seu símbolo mais visível, constituindo o coração pulsante que marca o ritmo

biológico da universidade. Muito mais do que uma instituição onde se tira um curso, a universidade é, no ambiente de estudo que favorece e promove, uma forma de vida dos seus membros.



Este grande e primeiro objectivo de fazer da UBI uma universidade de estudo está associado a um **segundo objectivo: o de contribuir para a densificação da Covilhã como cidade universitária**. De facto, uma grande vantagem competitiva da UBI é a de poder oferecer aos estudantes e professores um ambiente de imersão académica que só uma universidade situada numa pequena cidade como a Covilhã pode oferecer. É uma diferenciação que pode, e deve, ser realçada e valorizada, tanto para os alunos internacionais, como para os nacionais, sobretudo os que, oriundos de grandes centros urbanos, procuram um ambiente universitário total.

Uma universidade de estudo exige um ambiente de imersão universitária, no sentido em que a universidade se torna uma presença constante na vida dos estudantes, mesmo quando não se dão conta disso, como o ar que se respira. Tão ou mais importante que o conhecimento formal adquirido diretamente nas aulas, é o conhecimento informal que os estudantes recebem osmoticamente na vivência quotidiana.

Obviamente que, nesta visão de universidade, se impõe uma parceria estratégica com a cidade da Covilhã, com a Câmara Municipal, associações, coletividades, empresas e demais organizações da sociedade civil. A UBI precisa de uma cidade que se entenda a ela própria como cidade universitária. Tal não implica que outras dimensões da cidade, nomeadamente a industrial e a turística sejam marginalizadas. Mas a oferta habitacional, nomeadamente a reabilitação urbana na parte velha da cidade, a vida cultural, concretamente concertos, teatro e cinema, e a disponibilização de serviços partilhados não só devem ter em conta a população estudantil, mas ter esta como principal público-alvo. A atratividade da UBI passa

necessariamente pelas condições que a cidade tem a oferecer, mormente em custo de vida, segurança, riqueza e diversidade cultural e usufruto de serviços partilhados inovadores e sustentáveis.~



Corolário dos dois primeiros objectivos surge um **terceiro objectivo: a criação de uma forte identidade ubiana**. Estudar e ter estudado na UBI deve constituir um elemento identitário dos actuais e antigos alunos. Fundamental é que haja uma ligação de pertença à escola que os acolhe ou acolheu para viverem os melhores anos das suas vidas e de sentirem a UBI como sua. Essa pertença tem uma componente afectiva essencial, própria de uma vivência comunitária. Sentir a universidade como sua, orgulhar-se dela, sofrer com as suas dificuldades, querer o seu melhor e vê-la cada vez mais prestigiada, empenhar-se no seu engrandecimento, é o que materializa essa identificação: um aluno ou antigo aluno dizer que é da UBI, que também ele é ubiano.

O papel dos antigos alunos, dos *alumni*, é essencial. A sua identificação com a *alma mater* é um elemento chave e imprescindível no processo de fazer da UBI uma universidade do mundo, estendendo a sua presença capilar pelos 5 continentes. A identificação dos *alumni* com a UBI tem de ser muito mais do que a saudade dos "bons tempos" aqui passados; tem de ser uma mais valia real nas múltiplas redes sociais e profissionais. A rede dos futuros *alumni* começa aqui, em particular pela personalização e uso do email da UBI como email pessoal, fazendo dele um elemento de identidade e de reconhecimento por todos os ubianos espalhados pelos diversos cantos do mundo.



O quarto grande objectivo deste Plano de Acção é fazer da UBI uma universidade de eleição, aumentando o número de alunos que no Concurso Nacional de Acesso colocam os seus cursos como primeira opção. A grande maioria dos que o fazem agora são alunos da região, Beira Baixa e Beira Alta. É importante que isso também se estenda a alunos provenientes do litoral, em particular dos centros urbanos de Lisboa e Porto. A UBI deve surgir como uma alternativa de vivência universitária diferente aos candidatos que almejam novas experiências, que buscam uma vida autónoma, longe das famílias e que aspiram a uma vida universitária radical, isto é, a 100%. Tal será conseguido com um crescente prestígio da universidade e dos seus cursos e com um ambiente internacional, em que a forte presença de estudantes de outros países e culturas crie um ambiente cosmopolita atrativo aos estudantes nacionais.

O quinto objectivo é a sustentabilidade da instituição mediante um aumento contínuo de estudantes internacionais. É sabido que o número de candidatos nacionais ao ensino superior baixará cerca de 30% até 2030, por força da demografia. No início do ano letivo de 2017/2018 temos cerca de 1.000 estudantes próprios estrangeiros, ou seja 14% dos 7.000 alunos que a UBI tem. Neste momento, os estudantes internacionais provêm sobretudo dos países de língua portuguesa, nomeadamente Brasil e Angola. Atendendo à procura cada vez maior de um ensino superior de qualidade nesses países e ao facto de a maioria dos candidatos serem monolíngues, as universidades portuguesas apresentam vantagens

competitivas ímpares. De todas as maneiras, é crucial diversificar as proveniências dos estudantes internacionais, nomeadamente de países de outras línguas. Por um lado, aumentar-se-á a riqueza cultural da própria universidade e o seu cosmopolitismo; por outro lado, a diversidade e a multiplicidade de países de origem acautelarão eventuais crises económico-financeiras dos países de língua portuguesa, e a consequente diminuição súbita de candidatos daí provenientes.



Será dada neste mandato especial atenção à captação de alunos provenientes de outras paragens, para além dos países de língua portuguesa. Para tanto será necessário oferecer cursos em língua inglesa, nomeadamente quando houver desdobramento de turmas. Os Estados Unidos da América são um mercado que convém explorar, em particular os luso-descendentes, mas outras regiões, como a Ásia e a América Central e do Sul, esta última através da oferta de cursos em castelhano, devem igualmente ser definidos como mercados de futuro.

O sexto grande objetivo é fazer da UBI uma referência no domínio da responsabilidade social. Na sociedade pós-industrial e do conhecimento, é imperativo pensar novas formas de vida, em particular as que, dando atenção à sustentabilidade social, económica e ambiental, recusam o consumo como valor em si mesmo. Acima do mercado e das suas leis de oferta e procura há as relações humanas de partilha e de enriquecimento humano e cultural mútuo. É, por isso, incontornável numa sociedade de informação complexa, que a universidade se encarregue da formação integral dos cidadãos, desde logo a profissional, mas, não menos importante, também da sua formação social, cultural e cívica. A universidade deve, pois, assumir-se como um ator empenhado e participante nas melhores práticas da responsabilidade social, tanto ao nível interno, da própria comunidade ubiana, como ao nível externo, na relação com outras entidades sociais e culturais, apoiando e contribuindo ativamente para o desenvolvimento sustentável. Este compromisso, já publicamente assumido em 2017 perante a comunidade mundial mediante a adesão à *United Nations*

Academic Impact (UNAI) (<https://academicimpact.un.org/>), é aqui renovado, perante a comunidade ubiana, como um compromisso central na construção estratégica do futuro da UBI e do seu posicionamento no mundo. Em suma, um compromisso em fazer da UBI uma universidade do seu tempo, do mundo para o mundo, sem desmesuras, e com a ambição larga e disponível de que venha mais mundo acontecer nela.

O sétimo grande objetivo deste mandato, e o que tem mais sentido de urgência, **é colocar fim ao subfinanciamento crónico da UBI**. É impossível manter o desenvolvimento da UBI com o financiamento público em curso. Estamos a viver de saldos e isso compromete a capacidade futura de a universidade concorrer a projetos e de os executar. Não é aceitável que a UBI esteja condenada a chegar à completa inexistência de saldos para começar a receber mais dinheiro do Orçamento de Estado. Tem de se exigir ao poder político a aplicação de uma fórmula de financiamento clara e equitativa. É uma causa de justiça. De facto, não é aceitável que uma instituição situada no Interior seja menos financiada por aluno do que as grandes universidades do Litoral e muito menos que qualquer outra IES do Interior.

A concretização dos objetivos enunciados passará por atuações ao longo dos quatro eixos estratégicos e das seis áreas de intervenção definidas no Programa de Ação, apresentadas neste documento ao longo de cinco dimensões consideradas como centrais na Gestão da UBI: as tradicionais dimensões de i) ensino, ii) investigação e iii) a inovação e os serviços à comunidade (transferência de tecnologia e conhecimento) e - dimensões mais transversais que envolvem a preocupação com as pessoas -, a governação e a comunicação, refletidas nas dimensões da iv) responsabilidade social e da v) gestão eficaz e eficiente.

As ações elencadas ao longo deste documento partiram da análise de um percurso e dos novos desafios que se apresentam às universidades e à UBI em particular, que, de forma sintética, se apresentam no ponto que se segue.

ONDE ESTAMOS E PARA ONDE VAMOS



A UBI é uma universidade muito jovem, de dimensão média, instalada numa região com desafios de desenvolvimento específicos, mas determinantes para o país. Com mais de 7 mil alunos e uma oferta formativa ampla, empenhada no compromisso com a região e com o país, perseguindo padrões de qualidade internacionais, a UBI afirma-se hoje como uma sólida universidade pública no sistema universitário português, que se projeta como referência no mundo da língua portuguesa.

A UBI tem mantido uma tendência de crescimento ininterrupta desde a sua origem. A sabedoria dos que a dirigiram fez com que crescesse calma e paulatinamente, de forma sustentada. Mas onde estamos não basta. É crucial que esse crescimento continue, para a universidade e para a região. Mas, para garantir a sua sustentabilidade e consolidar a sua massa crítica, a UBI deve aspirar a ser uma universidade de 10 mil alunos, com o consequente crescimento do número de docentes, investigadores e funcionários. Essa é, com este plano de ação, a universidade que almejamos.

Uma universidade *do mundo e para o mundo* é a nossa resposta à pergunta "para onde vamos?", promovendo a captação de alunos nacionais, estabelecendo contactos e protocolos para captação de alunos internacionais no espaço lusófono e além deste, garantindo sempre os melhores resultados na sua formação integral. A fiabilidade da UBI enquanto instituição de ensino com personalidade própria é essencial para aprofundar a sua imagem internacional.



A UBI, já com mais de mil alunos internacionais, está hoje numa trajetória de internacionalização dos seus estudantes que, face à tendência de despovoamento da região, lhe contrapõe uma tendência de cosmopolitismo como horizonte de desenvolvimento. A internacionalização perseguida com sucesso assinalável no quadriénio anterior deve prosseguir, com esforços e iniciativa redobrados, designadamente através do alargamento da diversidade de origem dos estudantes internacionais, dentro e além da comunidade de países de língua oficial portuguesa.

Nos próximos anos, a sustentabilidade da UBI jogar-se-á muito na capacidade de aprofundamento da sua internacionalização, o que estará tanto mais ao alcance quanto melhor proveito soubermos retirar das atividades da UBI, já criadas ou por criar. Além da sua inserção numa cidade com um custo de vida aceitável, é possível fazer mais para que sejamos uma universidade que flua com o tecido da cidade numa comunidade bem integrada e acolhedora da diferença.

Uma universidade vive também do seu património imaterial. Desde a sua origem até aos dias de hoje, a UBI tem deixado uma marca indelével em todos os que, durante alguns anos das suas vidas, foram ubianos. Com o passar dos anos, esses antigos alunos assumiram posições de responsabilidade crescente em todas as estruturas da sociedade portuguesa e também no estrangeiro. É essencial continuar o trabalho de intensificação da relação entre os *alumni* e a sua *alma mater*. Doravante, teremos muitos antigos alunos cujos filhos são também universitários que devem ter no seu horizonte de escolhas reencontrar a UBI. Este aprofundamento de relações da UBI com os que com ela se cruzaram beneficiará a região e os desafios de sustentabilidade que Portugal como país inteiro hoje enfrenta, fazendo da UBI uma âncora de apoio ao desenvolvimento.

Esta ancoragem para o desenvolvimento tem hoje dimensões que excedem as componentes do ensino e da criação de conhecimento existentes na missão da UBI. Por um lado, a UBI deverá ser um catalisador do setor económico, com personalidade fortemente inovadora, sem, com isso, se substituir aos atores económicos. Quanto mais forem as superfícies de contacto com o tecido económico, e mais densificadas e irrigadas forem essas superfícies, melhor será o contributo da UBI para dar resposta aos desafios de desenvolvimento regional e nacional a que não se pode furtar. Por outro lado, a UBI deve ser um sujeito social pleno, assumindo a sua responsabilidade social com um ativismo de valores, como a confiança, a transparência e a solidariedade, presentes na sua cultura institucional e perceptíveis na sua imagem externa.

O ambiente universitário osmótico em que interagem estudantes, professores, pessoal e comunidade local, que distingue a cultura ubiana no plano institucional e na dimensão mais informal, proporciona condições especialmente favoráveis para o desenvolvimento de múltiplas atividades de extensão curricular. Esta é uma direção de ação essencial, favorecendo a organização plural e variada de workshops, palestras, conferências e cursos de curta duração, proporcionando aos nossos estudantes uma formação transversal, elemento distintivo da qualidade de Universidade. Sem coartar a livre iniciativa dos criadores, a universidade deve apoiar as diversas iniciativas oriundas da comunidade, pois são o melhor cartão de visita do espírito universitário que na UBI se vive. Promover a cultura ubiana, incrustá-la em todo o quotidiano das nossas cinco faculdades e suas sinergias com a comunidade em redor baseada no convívio é afirmar a identidade da UBI, vivendo-a.

PLANO DE AÇÃO DO ECOSSISTEMA UBI

A Universidade da Beira Interior constitui-se, hoje, como um ecossistema cujos elementos interagem através de processos vitais, e são estes que promovem as ações essenciais para o desenvolvimento da sua missão. Tal como num ecossistema natural, a UBI será tanto mais rica quanto maior for a diversidade dos elementos pessoais ou organizacionais que a constituem. Estes agrupam-se nas diversas estruturas da UBI – Faculdades e Serviços Administrativos - mas também nas múltiplas Associações e Sociedades externas onde a UBI detém quotas de participação, de que são exemplo o Parkurbis, a AFTEBI, o InovCluster ou o tice.pt, entre outros. Por isso, o ecossistema UBI é muito mais do que o seio nuclear da universidade, ele expande-se por uma larga vizinhança onde ocorrem múltiplas atividades, tanto socioculturais

como económicas, que não seriam possíveis sem a existência da UBI. O crescimento que a UBI tem conquistado transformou-a numa organização complexa que, para ser eficiente, tem de partilhar recursos e procurar sinergias a todos os níveis.

Este plano de ação apresenta-se estruturado em cinco dimensões que influenciarão positivamente o crescimento sustentável e com qualidade do Ecosistema UBI. Estas dimensões não devem ser vistas como estanques, mas como complementares entre si. Neste caso, e para cada uma das dimensões, é feita a respetiva contextualização, constituindo-se assim um quadro de referência para o conjunto de ações que foram planeadas.

A primeira dimensão contempla o conjunto de atividades relacionadas com o ensino, com enfoque nos diferentes níveis e na variedade de públicos, visando aumentar a eficiência do processo ensino-aprendizagem e diversificar o público-alvo.

A segunda dimensão apresenta um conjunto de ações que visam estimular o crescimento sustentado da investigação de qualidade, trabalhando numa parceria construtiva e de forte suporte às Unidades de Investigação no seio do ICI.

A terceira dimensão compreende toda a interação com a sociedade no âmbito da contribuição para o desenvolvimento económico e na valorização da transferência do conhecimento, promovendo também a autossustentabilidade financeira da UBI.

A quarta dimensão descreve o conjunto de ações necessárias à promoção da responsabilidade social enquanto marca distintiva da UBI aos mais diversos níveis, internos e externos.

A última dimensão apresenta um conjunto de ações de gestão, transversais a toda a universidade, visando uma melhoria na eficiência e eficácia da gestão, incluindo a agilização dos processos internos, que passam pela sua modernização e desburocratização, mas também pela melhoria na gestão dos espaços da universidade.

1. Uma universidade de ensino e aprendizagem



Uma das funções nucleares da UBI é a de transmitir o conhecimento aos seus estudantes, assumindo-se como um lugar de aprendizagem. A oferta educativa da UBI deve possibilitar que os seus estudantes adquiram conhecimento, incluindo competências metodológicas, e que façam um raciocínio crítico sobre esse conhecimento adquirido com o apoio dos seus professores.

Os estudantes e os professores são parceiros num processo de ensino-aprendizagem, conjunto que deve ser permanentemente atualizado com o conhecimento e metodologias mais recentes, que surgem a cada momento, em todo o mundo. Numa universidade com professores e estudantes oriundos de todos os continentes, com culturas muito diversas e origens sociais variadas, a aprendizagem mútua é fundamental para a manutenção de um ecossistema onde a diversidade é o fator de equilíbrio e um catalisador para o desenvolvimento.

Os estudantes da UBI devem ser apoiados em cada momento vivido nesta casa comum. Isso materializa-se na oferta de uma formação de elevada qualidade, e também pela via de uma boa formação humana, uma vertente cada vez mais importante no atual mundo globalizado. Esta formação pode ser adquirida na partilha de experiências com os professores, mas também pela frequência das muitas atividades que a comunidade académica organiza para benefício comum.

A assiduidade às aulas é um elemento chave do sucesso escolar. Nas aulas desenvolve-se o programa das disciplinas constituintes do currículo, concretizando a transmissão continuada de um saber estruturado. Sejam expositivas, de seminário ou laboratoriais, as aulas representam uma importante forma de transmissão de saber, um potenciador da aprendizagem e constituem uma vivência que deve fazer parte da vida de qualquer universitário.

Uma universidade baseada no estudo requer dos estudantes um elevado nível de organização, persistência e empenho. Cabe aos estudantes desenvolver hábitos de estudo e de trabalho autónomo, tanto na biblioteca como nos laboratórios.

A UBI deve assegurar que os seus estudantes completem os cursos de acordo com os tempos normais de duração dos mesmos. Para os trabalhadores-estudantes, sejam eles de doutoramento, mestrado, ou licenciatura, terá de promover formas inovadoras de conciliar o trabalho com o estudo, flexibilizando os formatos de ensino sem prejudicar a qualidade.

A pluralidade dos públicos que atualmente procura o Ensino Superior exige da universidade cada vez mais variedade na tipologia da oferta formativa e flexibilidade na forma como o conhecimento é transmitido.

Com essa finalidade, nesta dimensão são propostas as seguintes medidas de promoção do sucesso escolar:

- 1.1 Funcionamento das Unidades Curriculares (UCs) críticas nos dois semestres;
- 1.2 Oferta de aulas de apoio nas áreas de Matemática e Física;
- 1.3 Criação de "Comunidades de estudo" coordenadas/dirigidas pelos estudantes dos 2º e 3º Ciclo com o objetivo de apoiar os estudantes de 1º Ciclo;
- 1.4 Flexibilização dos formatos de ensino para trabalhadores-estudantes, sem comprometer a qualidade;
- 1.5 Diversificação da oferta de ferramentas e aplicações online que permitam um acompanhamento mais próximo das matérias lecionadas nas aulas.

São também propostas medidas que procuram ampliar e melhorar a oferta formativa, possibilitando ainda a captação de novos públicos e reforçando a ligação ao mundo empresarial:

- 1.6 Ampliação da oferta de Mestrado Integrados;
- 1.7 Estudar a possibilidade de oferecer programas de dupla licenciatura;

1.8 Expansão da oferta formativa de cursos não conferentes de grau em áreas de competência reconhecidas internacionalmente ou de necessidades formativas das empresas da região;

1.9 Criação de um curso de 1º ciclo/mestrado integrado lecionado em inglês e/ou castelhano;

1.10 Criação de cursos de 2º ciclo (um por faculdade) lecionados em inglês e/ou castelhano;

1.11 Aumento da oferta de ensino à distância (e-learning e b-learning);

1.12 Criação de créditos livres e de UCs optativas em áreas de investigação emergentes e em áreas socioculturais, incluindo-as nos planos de estudos.

Esta dimensão abarca ainda medidas que visam reduzir a carga burocrática atribuída aos docentes, libertando mais tempo para o ensino, a investigação e a prestação de serviços à comunidade.

1.13 Simplificação dos processos académicos;

1.14 Desmaterialização de processos que atualmente exigem memorandos, integrando os formulários na minhaUBI;

1.15 Passagem da marcação de júris de 2º ciclo para os secretariados.

Por fim, e ainda com ligação ao ensino, serão aperfeiçoados os vários mecanismos desenvolvidos para a captação de estudantes nacionais e internacionais:

1.16 Aumentar o número de UCs oferecidas no Ano Zero;

1.17 Reforçar a aposta na Academia Júnior de Ciência, aumentando a geografia de escolas participantes;

1.18 Dar mais visibilidade às Bolsas +UBI, uma ação que provocou um incremento do número de colocados no Concurso Nacional de Acesso em 1ª opção;

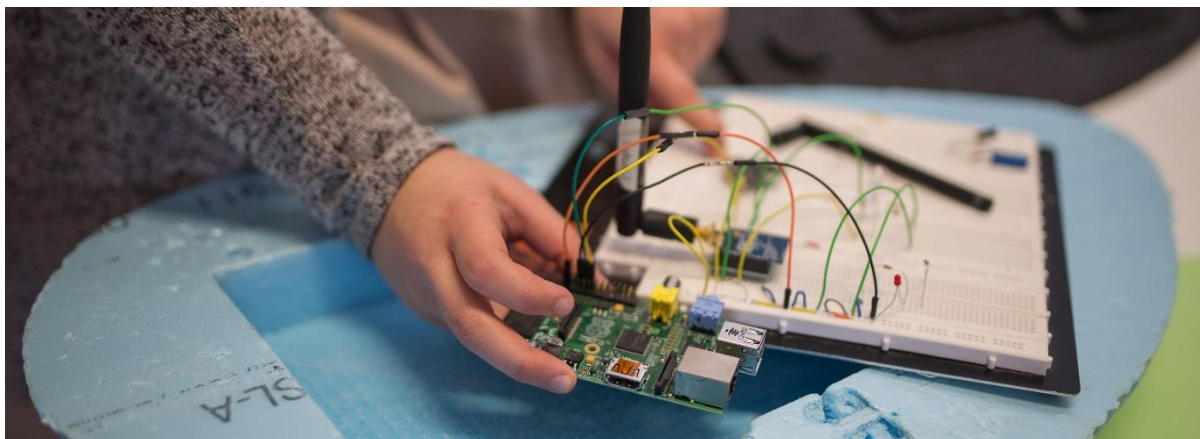
1.19 Organizar anualmente duas edições da Universidade de Verão (alunos 11º e 12º) e lançar uma Universidade de Páscoa destinada aos estudantes do 10º ano;

1.20 Alargar a Rede UBI - Brasil a outros países;

1.21 Organizar um sistema de exames de acesso à UBI nas embaixadas portuguesas de países em que o número de candidatos internacionais o justifique;

1.21 Aprofundar a cooperação com o Governo Angolano na formação de quadros superiores.

2. Uma universidade de investigação



A UBI é hoje reconhecida internacionalmente como produtora de ciência de qualidade. Contudo, é essencial que a investigação produzida na UBI seja cada vez mais reconhecida e citada a nível internacional, o que muito contribuirá para tornar a UBI mais atrativa e visível externamente.

Esta é uma ação essencial para garantir que a UBI consegue atrair os melhores estudantes e investigadores e, em simultâneo, tornar-se um parceiro fiável para incluir em consórcios de projetos de cooperação internacional, quer sejam de investigação ou de ensino, tais como os *International Training Networks*. O aumento do financiamento assim granjeado permite promover o crescimento da investigação, pelo investimento em bolsas, pela aquisição de novos equipamentos, e também dos materiais de suporte laboratorial.

As publicações de diversas tipologias efetuadas pelos professores e investigadores da UBI devem também ser produzidas em diversas línguas, dependendo do domínio científico, e são um elemento chave para garantir a visibilidade internacional desta academia. Paralelamente, é importante promover a presença dos académicos da UBI nos fóruns científicos dos PALOPs

e Brasil, onde a procura por um ensino superior de qualidade em língua portuguesa é crescente, envolvendo a matriz dual universitária de ensino-investigação.

A visibilidade adquirida pelas publicações e citações, que tem sido crescente, é demonstrada pelos excelentes resultados que têm sido conseguidos nos *rankings* internacionais de referência.

Paralelamente, os professores e investigadores da UBI devem ser apoiados, de modo a assumirem posições de liderança nos seus domínios de estudo, como recentemente aconteceu no Conselho Científico da FCT, com a Presidência da área das Ciências da Vida e da Saúde.

É imprescindível constituir uma Escola Doutoral da UBI, composta pelos diretores de todos os cursos de doutoramento ministrados na universidade, usando uma abordagem participativa.

Finalmente, há que fazer uma opção estratégica por uma política consistente de bolsas/contratos de pós-doutoramento, que, apesar do contexto incontornavelmente competitivo, deverá beneficiar todas as unidades de I&D.

Com base nestas premissas, propõe-se as seguintes ações:

- 2.1 Estabelecer parcerias que permitam criar redes de investigação com os PALOP, ajudando à criação de equipas de investigação conjuntas e duradouras;
- 2.2 Apoiar uma cultura de exigência e ambição que permita aumentar significativamente o número de classificações de Excelente e Muito Bom das Unidades de I&D da UBI;
- 2.3 Manter e ampliar a presença da universidade nos indicadores internacionais e usar de forma inteligente as ferramentas de bibliometria para identificar os pontos a melhorar;
- 2.4 Promover o acesso aberto às publicações com autoria da UBI nas suas diferentes formas, nomeadamente em *green* e *gold open access*;
- 2.5 Promover, em forte articulação com as faculdades, a Escola Doutoral da UBI como um modo diferente de aprender a investigar, assegurando em simultâneo a assunção de valores éticos e deontológicos de referência;
- 2.6 Aumentar a presença de investigadores da UBI em workshops, conferências e colóquios no mundo de língua portuguesa.

2.7 Apoiar um Programa de realização de "Residências de Investigação" na UBI, por parte de investigadores de outras instituições, eliminando o *bench-fee* para investigadores que trabalhem em parceria com investigadores da UBI;

2.8 Apoiar a participação de investigadores da UBI em ações de divulgação científica para o público em geral, assegurando assim um aumento da visibilidade da ciência produzida na UBI;

2.9 Apoio ao desenvolvimento de grandes projetos científicos, de natureza estratégica;

2.10 Estimular e apoiar os investigadores a concorrerem a Bolsas do ERC - *European Research Council*;

2.11 Procurar fontes alternativas de financiamento para apoiar os bolseiros de investigação, por forma a mitigar a diminuição de bolsas de investigação FCT;

2.12 Estabilizar, para garantir a previsibilidade, as normas enquadradoras e os critérios relativos à participação de docentes e investigadores da UBI em unidades de investigação financiadas pela FCT;

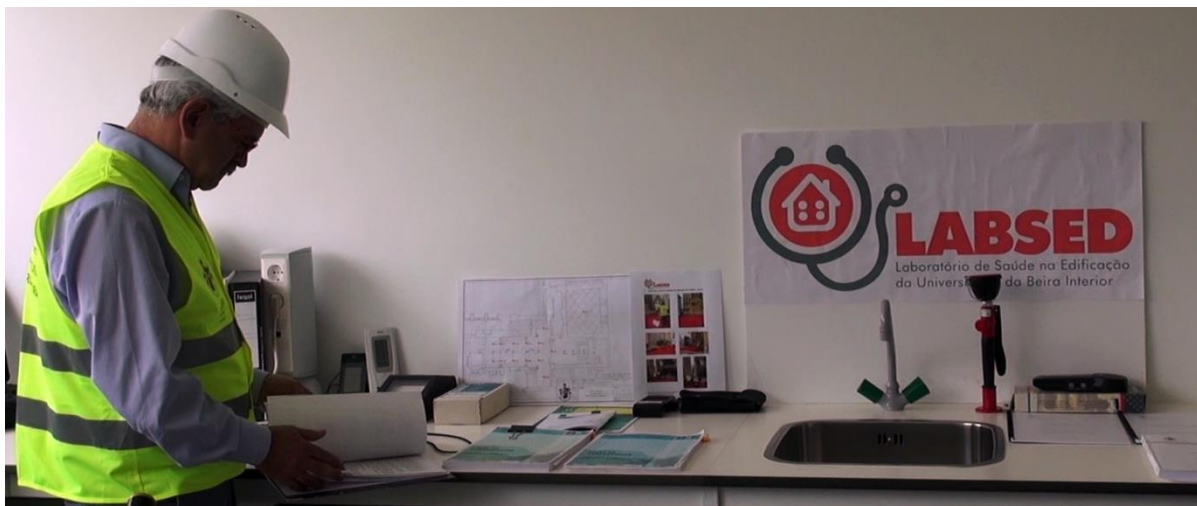
2.13 Desenvolver mecanismos que junto dos investigadores, promovam a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade das temáticas de investigação;

2.14 Promover o estabelecimento de relações de benchmarking e transferência de experiências entre a UBI e universidades internacionais de referência, no âmbito de programas *twinning* ou equivalentes.

3. Uma universidade de serviços e inovação

Uma universidade do sec. XXI não pode deixar de estar fortemente implicada no tecido económico e no espírito empreendedor do país e região em que se insere. Como centros de saber, as universidades assumem um papel relevante numa economia baseada no conhecimento, na qualificação do trabalho e na criação de indústrias criativas e de empresas densas em conhecimento. Para a afirmação desse papel, a UBI não pode deixar de estar em contacto, por múltiplas superfícies, com parceiros regionais e nacionais, em porosidade com a sociedade civil, as empresas e as outras instituições públicas. A UBI tem já vindo a atuar nestas vertentes através de estruturas como o UBIMedical, enquanto incubadora de empresas, e de mecanismos de certificação e apoio, como é o caso das Spin-Off UBI. Ainda dentro da

vizinhança do ecossistema UBI, a relação com o Parkurbis, enquanto único Parque Tecnológico do Centro Interior de Portugal, assume particular importância.



A valorização económica do conhecimento e experiência dos investigadores e das instalações laboratoriais da UBI é essencial para o crescimento da sua autonomia financeira. Neste sentido, constitui um eixo estratégico fundamental deste plano de ação a expansão da vertente de prestação de serviços da UBI, passando pela consolidação de instrumentos já existentes e pelo desenvolvimento de outros, complementares. Entre esses instrumentos contam-se o Programa de Laboratórios Partilhados entre a UBI e empresas e o Programa de Empresas Afiliadas da UBI em Inovação e Desenvolvimento.

Em associação com estas atividades, é essencial garantir a proteção da propriedade intelectual, de que são exemplo as patentes e os modelos de utilidade. E, neste caso particular, deve ser dada atenção particular aos registos de invenção internacionais, uma vez que, a nível nacional, o número de registos anual já assume valores significativos.

Concretamente, propõem-se as seguintes ações, com vista ao reforço do comprometimento da UBI com o tecido económico e a promoção da inovação:

No que se refere a uma maior ligação da UBI com o tecido empresarial

3.1 Criação da Plataforma Interface, enquanto meio digital de ligação entre a UBI e as empresas, constituindo-se como uma rede virtual de parcerias;

3.2 Incrementar o número de cursos de curta duração no CFIUTE, em particular os focados em processos de atualização e educação ao longo da vida;

3.3 Identificar parceiros externos de referência que assumam o papel de mecenas da inovação;

3.4 Promover institucionalmente encontros entre responsáveis de laboratórios da UBI e as empresas e, desta forma, reforçar o Programa de Laboratórios Partilhados, através do apadrinhamento por empresas ("naming"), fomentando a articulação entre ambos com base na lei do mecenato;

3.5 Instituir a Gala de Inovação para distinguir anualmente as empresas com provas dadas de colaboração com a UBI na captação de financiamento;

3.6 Atribuir e revalidar anualmente um selo de prestígio através do Programa de Empresas Afiliadas da UBI em Inovação e Desenvolvimento.

No plano do apoio organizacional à inovação:

3.7 *Rebranding* e refrescamento da imagem do GAPI que externamente passará a adotar a imagem UBInnovative;

3.8 Duplicar os recursos humanos associados ao apoio às propostas de projetos em parcerias internacionais, quer sejam do H2020 ou de outros programas de financiamento;

3.9 Criação do Núcleo de Apoio à organização de eventos de I&D, apoiando uma estratégia de atração para a UBI de congressos de referência nacional e internacional;

3.10 Dinamizar a marca SpinOff-UBI, interna e externamente, em associação com o programa de apartados, disponibilizando às empresas spin-off uma morada UBI.

Ao nível da propriedade intelectual

3.11 Dar continuidade às ações de sensibilização, junto de investigadores e estudantes, para a necessidade de acautelar a propriedade intelectual, incluindo patentes, modelos de utilidade e direitos de autor;

3.12 Promover cursos de redação de patentes, usando linguagem padrão desta área, a desenvolver no CFIUTE, dirigidos às empresas e abertos à comunidade académica;

3.13 Promover a solicitação de apoios externos (ex. Concurso de Apoio à Propriedade Intelectual da CCDRC) para suportar os elevados custos da submissão internacional de patentes, de forma a duplicar o número de patentes internacionais da UBI;

3.14 Estimular uma política de efetiva transferência de patentes para o mercado, criando o Programa de Rentabilização da Propriedade Intelectual dentro do Núcleo de Apoio à Propriedade Intelectual da Divisão de Inovação e Desenvolvimento (GdI&D).

4. Uma universidade socialmente responsável

Num momento histórico de grandes transformações económicas, políticas e sociais, as universidades, como instituições de referência e de reflexão intelectual, têm um desafio acrescido: a de se constituírem como instituições com práticas eticamente adequadas, orientadas e comprometidas com um desenvolvimento sustentável, i.e um desenvolvimento perspetivado em todas as suas dimensões, incluindo, para além da económica, a social, a cultural, a ética e a ambiental. Espera-se, pois, que para além das suas ações no domínio do ensino, investigação e transferência de tecnologia, concomitantemente, as universidades assumam também um compromisso de responsabilidade social. A ação social da universidade tem sido a face mais visível deste compromisso.



A UBI, neste novo mandato reitoral, de forma pioneira, decidiu assumir a sua responsabilidade social de forma mais ampla e plena, incorporando-a na sua matriz de funcionamento. A aposta nesta dimensão é uma aposta no desenvolvimento integral e sustentável das pessoas e das comunidades; é uma ampliação do seu espírito empreendedor, libertando-o do seu carácter estritamente económico e (re)projetando-o para um domínio social e humano. É também uma reafirmação da UBI como Universidade do mundo e para o mundo, como um centro de saber cosmopolita e mundividente, preservando a sua matriz humanista como verdadeira razão de ser da sua existência no mundo e do seu interesse pelo

mundo. A responsabilidade social é assumida como o instrumento indispensável para promover a UBI como construtora de novos mundos - i.e. de realidades mais justas, mais democráticas e em equilíbrio com a natureza.

A responsabilidade social da UBI, assumida como o elemento essencial da gestão corporativa social e politicamente democrática, distribui-se, transversalmente, pelos três eixos que constituem a sua missão tradicional, visando:

- i. Contribuir para a formação dos estudantes como agentes de desenvolvimento (complementar à vertente de ensino);
- ii. Garantir a ética e a responsabilidade social na ciência (complementar à vertente de investigação);
- iii. Formar e promover a cidadania democrática dentro e fora da instituição (complementar à vertente de transferência de tecnologia e conhecimento).

A responsabilidade social da UBI inclui:

- A aposta num processo contínuo de formação humana das pessoas que formam a comunidade ubiana e da melhoria da qualidade de vida dos seus participantes, incluindo estudantes e ex-estudantes, docentes, funcionários e todos os que colaboram ou colaboraram nos órgãos que a constituem;
- A formação cívica dos indivíduos, enquanto sujeito capaz de transformação para uma sociedade mais desenvolvida;
- A promoção de uma Universidade cosmopolita e diversa onde todos possuem iguais direitos e deveres de cidadania;
- O fomento de uma cultura institucional de confiança e transparência;
- O desenvolvimento de ações e procedimentos eticamente adequados que visem o desenvolvimento pessoal, humano e social, incluindo ações de solidariedade e voluntariado que visem a inclusão, o desenvolvimento da consciência crítica e a participação cívica.

A responsabilidade social da UBI é, pois, direcionada para três níveis ou públicos: para as pessoas diretamente associadas à UBI (comunidade ubiana - estudantes, funcionários, docentes, investigadores), para as pessoas e organizações com quem a UBI se relaciona na comunidade onde se insere (cidade e região) e para a sociedade em geral.

Na UBI, já muitos têm vindo a trabalhar nesta dimensão, mas nunca, até hoje, ela foi assumida explicitamente como um desígnio da reitoria.

Concretamente, propõe-se durante o mandato 2017-2021 desenvolver, neste domínio, as seguintes ações:

4.1 Promover e dar visibilidade às ações realizadas na UBI pelos diversos organismos no âmbito da responsabilidade social;

4.2 Desenvolver a colaboração entre os diversos organismos na UBI, nomeadamente, Provedor do Estudante, os Serviços de Ação Social e outros agentes, que atuam na área social, no sentido de identificar problemas de cariz social e partilhar estratégias para os resolver;

4.3 Apoiar a Associação Académica da UBI e aos seus núcleos nas suas diferentes valências;

4.4 Promover e apoiar projetos que contribuam para formação cívica e humana das pessoas que formam a comunidade ubiana e promovam a qualidade de vida dos seus participantes;

4.5 Desenvolver mecanismos que garantam a igualdade de direitos e oportunidades na instituição e fora dela;

4.6 Promover práticas de integração de novos alunos dignas e responsáveis;

4.7 Criar condições para uma transição natural para a vida profissional e associá-la ao desenvolvimento de uma atitude (pro)ativa na sociedade, através do reforço de infraestruturas de apoio direcionadas para essa transição, de forma socialmente rica e responsável (UBI-Nest);

4.8 Reforçar a ligação com os *alumni*, enquanto elementos fundamentais da identidade ubiana e como parceiros fundamentais do exercício da responsabilidade social da UBI. Este reforço passará por uma revitalização das plataformas de comunicação e por uma mais estreita colaboração com associações de antigos alunos da UBI e das suas diversas faculdades;

4.9 Desenvolver parcerias estratégicas com a cidade da Covilhã e a região, incluindo autarquias, associações, empresas e demais organizações da sociedade civil, no domínio dos transportes, habitação, atividades culturais e desportivas, que permitam desenvolver sinergias que resultem em benefícios mútuos;

4.10 Estabelecer parcerias com a EPABI, Conservatório Regional de Música, Associação Cultural da Beira Interior e Banda da Covilhã para implementar uma Orquestra Académica da UBI, aberta também à participação da comunidade ubiana com formação na área;

4.11 Promover e apoiar projetos que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e da sociedade em geral;

4.12 Promover e apoiar iniciativas de solidariedade social, com origem na UBI ou propostas por outros parceiros da sociedade civil;

4.13 Definir indicadores relativamente à evolução das dimensões sociais na UBI.

Uma parte fundamental da responsabilidade social tem já vindo a ser desenvolvida na UBI através dos Serviços de Ação Social (SASUBI), sendo essencial expandi-las. Especificamente neste setor, propõe-se:

4.14 Aumento da oferta de alojamento através da cooperação com entidades privadas;

4.15 Remodelação/modernização das residências mais antigas e criação de sistemas de manutenção periódicos em todos os espaços de alojamento;

4.16 Remodelação/Modernização das cantinas da UBI;

4.17 Combate ao abandono escolar por motivos económicos através do reforço dos mecanismos de apoio social a estudantes carenciados (Fundo de Apoio Social);

4.18 Diversificação das consultas de especialidade médica oferecidas no Centro de Apoio Médico e Desportivo;

4.19 Dinamização da vertente cultural do Setor de Cultura e Desporto, até agora exclusivamente dedicado ao Desporto Universitário e às atividades de lazer;

4.20 Abertura de uma Loja de Conveniência junto às Residências de Santo António;

4.21 Desmaterialização de todos os processos de candidaturas a bolsas e apoios disponibilizados pelos SASUBI.

5. Uma universidade com uma gestão eficaz e eficiente

A última dimensão contemplada neste plano centra-se nos processos de gestão da UBI, perspetivados como instrumentos essenciais para o desenvolvimento das ações descritas nas dimensões anteriores. Estes processos devem permitir uma gestão eficaz – i.e., uma gestão que se centra nos objetivos - e uma gestão eficiente – ou seja, uma gestão que elimina desperdícios de tempo e de recursos.

A eficácia e eficiência na gestão implicam a simplificação dos processos, um aspeto essencial para que a comunidade académica se foque nas suas funções primordiais - ensino, investigação e transferência - em lugar de lutar contra burocracias complexas e insondáveis. Apesar de ter havido progressos assinaláveis, nomeadamente na desmaterialização e digitalização, os processos e percursos de decisão são ainda pesados. É possível reduzir o peso que a burocracia tem na atividade dos professores e estudantes, e que lhes consome tempo que seria mais útil noutras atividades.

A eficácia e eficiência na gestão é também indissociável da responsabilidade social, na medida em que, ao canalizar os esforços para o essencial, melhora a experiência de trabalho e estudo na instituição, torna a organização mais transparente e permite uma maior economia e, portanto, uma maior sustentabilidade dos recursos da organização e da sociedade.

As diferentes áreas em que a UBI serve a comunidade não se encontram compartimentadas de forma estanque, pois o ensino, a investigação e a prestação de serviços partilham recursos e ações comuns. É, portanto, difícil aferir a sua eficiência global, pois os custos financeiros e os benefícios sociais não podem ser quantificados de forma imediata e simplista em termos monetários. Mas isso não significa que a UBI não tenha de seguir critérios de gestão rigorosos e que, além disso, não deva assegurar uma estrutura organizacional que rapidamente se adapte às mudanças do mundo que a rodeia.

A utilização racional dos recursos financeiros tem sido apanágio de todas as reitorias, tal como foi reconhecido pelo atual e anteriores governos. Ainda assim, essa racionalidade da gestão deve aprofundar-se noutras áreas, como é o caso dos processos e dos espaços, potenciando, também por esta via, uma maior racionalidade financeira.

Ao nível organizacional e na digitalização de processos a UBI tem sido pioneira em muitos aspetos, mas há ainda muito a fazer. No próximo quadriénio será implementada uma monitorização contínua dos processos, de modo a agir sobre toda a estrutura organizacional,

levando-a a ser mais eficiente, em particular no apoio aos estudantes, docentes e investigadores.

É absolutamente necessário rever os fluxos dos processos de decisão, nomeadamente os relacionados com a aquisição de bens e serviços para investigação e ensino. Salvaguardando sempre os imperativos legais, é necessário identificar duplicações de procedimentos e validações que são apenas mecânicas, e por isso de eficácia duvidosa. Os procedimentos deverão ser únicos e uniformes para todas as unidades orgânicas e suborgânicas da UBI. É também essencial garantir a participação de toda a comunidade académica na revisão destes procedimentos, de modo a reduzir erros inerentes a esse processo.

Nesse sentido, intra e inter faculdades deve ser possível organizar Grupos de Missão para ações concretas, unindo esforços dispersos em vários departamentos e unidades de investigação. Usando estes Grupos de Missão será possível que a universidade e as suas faculdades sejam mais ágeis a adaptar-se à mudança, capitalizando todo o seu potencial instalado. Além disso, a contínua melhoria dos processos de gestão deve contar também com a participação de funcionários técnicos e administrativos, beneficiando da sua crescente qualificação e formação, obtida amiúde por iniciativa própria, e que constitui um enorme reservatório de competências especializadas nos diferentes sectores. A sua participação na identificação de problemas e na apresentação de soluções deve ser promovida e reconhecida.

A racionalização dos recursos passa também pela rentabilização das infraestruturas físicas da UBI. A universidade tem crescido muito ao longo dos anos em termos de património e é importante que todos os espaços possam ser valorizados e rentabilizados, colocando-os ao dispor da comunidade académica.

Mais concretamente, propõe-se as seguintes medidas:

Ao nível dos Processos e estrutura organizacional

- 5.1 Implementar o Núcleo de Estudos e Planeamento dentro do Gabinete de Qualidade;
- 5.2 Reduzir as cargas burocráticas, por intermédio da digitalização e reorganização de procedimentos, focando a comunidade nos resultados em detrimento dos processos;
- 5.3 Reforçar os princípios de sustentabilidade, do ponto de vista social, ambiental e de direitos humanos ao nível da gestão das pessoas e dos processos;
- 5.4 Assumir a defesa da progressão na carreira dos docentes e funcionários enquanto garantia fundamental da melhoria da qualidade da universidade;

5.5 Promover e/ou apoiar o estabelecimento intra ou inter faculdades de Grupos de Missão, sejam eles para organizar atividades de ensino, investigação, ou prestação de serviços;

5.6 Aumentar a visibilidade da UBI na rede CRUSOE que integra as 22 universidades da macrorregião do sudoeste europeu, assegurando também a partilha de experiências de gestão e administração das universidades.

No que se refere à gestão dos espaços:

5.7 Disponibilizar o Centro de Seminários e Colóquios do palacete Melo e Castro para que Departamentos e outras estruturas orgânicas da UBI promovam encontros de análise, reflexão e prospetiva;

5.8 Prosseguir a aposta no Museu enquanto espaço de visita e de fruição de atividades culturais, funcionando, também, como um espaço disponível para a realização de eventos e conferências promovidas e dirigidas para a comunidade em geral;

5.9 Monitorizar e, sempre que necessário, proceder ao acondicionamento dos espaços histórico-emblemáticos da universidade enquanto património a preservar.